

# Følelse gjør mester

*En kvalitativ studie av lederes  
emosjonshåndtering i vanskelige samtaler*

Sindre Storvoll



Hovedoppgave ved Psykologisk institutt

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2015



# **Følelse gjør mester**

En kvalitativ studie av lederes

emosjonshåndtering i vanskelige samtaler

© Sindre Storvoll

2015

Følelse gjør mester

– En kvalitativ studie av lederes emosjonshåndtering i vanskelige samtaler

Sindre Storvoll

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo



# Sammendrag

**Forfatter:** Sindre Storvoll

**Tittel:** Følelse gjør mester

– En kvalitativ studie av ledes emosjonshåndtering i vanskelige samtaler

**Veileder:** Guro Øiestad

---

Hovedoppgaven har som formål å være hypotesegenererende om hvordan og hvorfor norske ledes håndtering av følelser påvirker vanskelige samtaler med medarbeidere. Antakelsen er at samtaler blir vanskelige og relasjonen svekket hvis lederne har lav følelsesmessig tåleevne. Utforskningen inkluderer en sammenligning med psykoterapeuters emosjonshåndtering, med en antakelse om at ledelsesfeltet har noe å lære av terapifeltet.

Innledningskapitlet avklarer sentrale begrep og gjennomgår relevant teori og empiri for emosjoner og vanskelige samtaler i ledelse, samt en del om psykoterapeuters bruk av følelser.

Metodekapitlet viser veivalgene for bruk av kvalitativ metode, tematisk analyse og abduksjon, samt refleksjoner rundt etiske betraktninger og datakvalitet. Oppgaven er et selvstendig forskningsprosjekt med eget innsamlet datamateriale fra semistrukturerte intervjuer med åtte mellomledere i tre store norske selskaper.

Resultatkapitlet oppsummerer intervjuene der lederne beskriver to vanskelige samtaler hver. Deretter presenteres 17 funn fordelt på følgende seks tema: (1) Syn på og språk for følelser, (2) opplevelse og belastning, (3) roller og rammer, (4) grenser og regulering, (5) omsorg for medarbeider, og (6) relasjon og resultat.

I avslutningskapitlet diskuteres funnene, de to problemstillingene, og tre av de fem genererte hypotesene: (1) Ledere har lav begrepsmessig kompetanse om følelser, (2) ledere frykter fravær av følelser, (3) beskyttede stillinger gir flere negative følelser, (4) ledere bryter følelsesgrenser ved opplevd avmakt, og (5) ledere mener medarbeideres følelsesreaksjoner bør holdes utenfor ledersamtalen. Hovedkonklusjonen er at ledelsesfeltet mangler spesifisitet for emosjonshåndtering. Hevingen av emosjonell kompetanse trenger å være spesifikk, tilgjengelig og anvendelig.



# Forord

Hovedoppgaven har vært emosjonelt arbeid både litterært og bokstavelig talt. Den har tatt meg på en akademisk reise full av nye inntrykk, i perioder både med høytrykk og lavtrykk.

På veien har jeg møtt på mange kloke hoder og vennlige hjerter som har satt avtrykk i prosessen fram til trykking. Fra forundersøkelsene setter jeg stor pris på skarpskodde innspill i intervju med Morten Elgin (leder og terapeut ved familievernkontoret Christiania Torv), Joar Skjevdal (psykolog og lederutvikler/daglig leder ved Lidmi Consulting AS), og Nils Peter Mørland (improvisatør og kunstnerisk leder ved Det Andre Teatret). Underveis har jeg hatt flere kompetente sparringspartnere, særlig Torstein Borch-Skog, Linn Eva Stormyr og Kjetil Hoff – alle med fartstid i ledelse og/eller HR-bransjen. Like viktig har venner, familie og medstudenter vært som medmenneskelige stilas under strabasiøse påtrykk.

Jeg ønsker også å takke psykologisk institutt for frie tøylar til å utforske det temaet jeg var mest interessert i. Her rettes det største bifallet til min dyktige veileder, Guro Øiestad, som har beholdt troen på og etter hvert roen i at prosjektet skulle komme i mål, tross ambisiøse veivalg.

Til slutt sender jeg en spesiell takksigelse til mine informanter og de gode hjelperne som formidlet kontakten. Mitt håp er at resultatet yter møtene våre rettferdighet, og at kunnskapen dere delte er formidlet på en måte som flere kan lære av.

Ikke alle nevnt, men definitivt ingen glemt.

No hard feelings?





# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>VI</b>
-------------------	-----------

<b>FORORD</b>	<b>VIII</b>
---------------	-------------

<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b>	<b>X</b>
----------------------------	----------

<b>1 INNLEDNING, TEORI OG EMPIRI</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Prolog</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Begrepsavklaringer</b>	<b>2</b>
1.2.1 Følelser og emosjoner	2
1.2.2 Ledelse	3
1.2.3 Relasjon	3
<b>1.3 Emosjonsforskning i ledelse</b>	<b>4</b>
1.3.1 Følelser i norsk ledelseskontekst	5
1.3.2 Emosjonsregulering	6
1.3.3 Makt og følelser	8
<b>1.4 Vanskelige samtaler</b>	<b>9</b>
1.4.1 Harvard Negotiation Project	10
1.4.2 Vanskelige samtaler for norske ledere	12
<b>1.5 Bidrag fra psykoterapien</b>	<b>13</b>
1.5.1 Mesterterapeuter og følelser	13
1.5.2 Følelsen av avmakt	15
1.5.3 Affektbevissthet	15
<b>1.6 Formålet med studien</b>	<b>16</b>
<b>2 METODE</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Kvalitativ metode</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Tematisk analyse</b>	<b>19</b>
2.2.1 Fordeler og ulemper	19
<b>2.3 Informanter</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Datainnsamling</b>	<b>20</b>
<b>2.5 Dataanalyse</b>	<b>21</b>
<b>2.6 Abduksjon</b>	<b>22</b>
<b>2.7 Ethiske betraktninger</b>	<b>22</b>
2.7.1 Informert samtykke	22
2.7.2 Konfidensialitet	23
2.7.3 Konsekvenser for informantene	23
2.7.4 Konsekvenser av oppgaven	23
<b>2.8 Datakvalitet</b>	<b>24</b>
2.8.1 Pålitelighet	24
2.8.2 Gyldighet	24
2.8.3 Selvrefleksivitet og egeninteresse	26

<b>3</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>Introduksjon av de vanskelige samtalene</b>	<b>27</b>
<b>3.2</b>	<b>Tema 1: Syn på og språk for følelser</b>	<b>28</b>
3.2.1	Følelser er sentralt i vanskelige ledersamtaler	28
3.2.2	Skiller følelser og fornuft	29
3.2.3	Utrenet språk for følelser?	29
<b>3.3</b>	<b>Tema 2: Opplevelse og belastning</b>	<b>30</b>
3.3.1	Opplevde følelser: Frustrasjon og utilpasshet	30
3.3.2	Påkjenning, ikke anger	31
3.3.3	Frykter fravær av følelser	32
<b>3.4</b>	<b>Tema 3: Roller og rammer</b>	<b>32</b>
3.4.1	Situasjonsbestemt emosjonsbruk	32
3.4.2	Mer negativitet for beskyttede stillinger?	33
3.4.3	Leders definisjonsmakt	33
<b>3.5</b>	<b>Tema 4: Grenser og regulering</b>	<b>34</b>
3.5.1	Mange undertrykte lederfølelser	34
3.5.2	Klare grenser som kan brytes?	34
3.5.3	Mer erfaring, mer tåleevne, mindre følelser	36
<b>3.6</b>	<b>Tema 5: Omsorg for medarbeider</b>	<b>36</b>
3.6.1	Hensyn til medarbeider	36
3.6.2	Hensyn til avdelingen	37
<b>3.7</b>	<b>Tema 6: Relasjon og resultat</b>	<b>38</b>
3.7.1	Måler suksess i opplevd resultat, ikke innsats	38
3.7.2	Skal følelser gis mye eller lite tid?	38
3.7.3	Hjelper tåleevne på resultat og relasjon?	39
<b>4</b>	<b>DISKUSJON</b>	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Oppsummering av funn og generering av hypoteser</b>	<b>40</b>
<b>4.2</b>	<b>Hypotese 1: Ledere har lav begrepsmessig kompetanse om følelser</b>	<b>43</b>
<b>4.3</b>	<b>Hypotese 2: Ledere frykter <i>fravær</i> av følelser</b>	<b>44</b>
<b>4.4</b>	<b>Hypotese 4: Ledere bryter følelsesgrenser ved opplevd avmakt</b>	<b>45</b>
<b>4.5</b>	<b>Problemstilling A: Hvordan påvirker følelsesmessig tåleevne relasjonen mellom leder og medarbeider?</b>	<b>46</b>
<b>4.6</b>	<b>Problemstilling B: Hvilke forskjeller finnes i lederes og terapeuters følelsesmessige tåleevne?</b>	<b>47</b>
<b>4.7</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>48</b>
<b>4.8</b>	<b>Metodiske begrensninger</b>	<b>49</b>
<b>4.9</b>	<b>Forslag til fremtidig forskning</b>	<b>50</b>
	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>51</b>
	<b>VEDLEGG</b>	
	<b>A: Informasjonsskriv</b>	<b>59</b>
	<b>B: Samtykke og intervjuguide</b>	<b>60</b>
	<b>C: Kodekart</b>	<b>62</b>
	<b>D: Koder, gruppert etter tema</b>	<b>63</b>
	<b>E: Skatvedts kategorier</b>	<b>64</b>
	<b>F: Følelser i de vanskelige samtalene</b>	<b>65</b>
	<b>G: Følelsesregulering og relasjon</b>	<b>66</b>



# 1 Innledning, teori og empiri

## 1.1 Prolog

*Rule your feelings, lest your feelings rule you*

Publilius Syrus, 100 f.Kr

Publilius Syrus ble ført til Romerriket som slave, men ble satt fri og utdannet av sin leder, som lot seg bevege av syrerens kløkt og vittighet (Lyman, 1856). Syrus er mest kjent for samlingen av rundt 700 *sententiae*, det vil si moralske setninger som skal uttrykke allmenne sannheter. I dette tilfellet «sannheten» om at følelser er overalt, ikke kan ignoreres, men må reguleres (Eikeland, 2014; Fisher & Shapiro, 2006; Fisher, Ury & Patton, 2014; Glasø, 2008; Härtel, Zerbe & Ashkanasy, 2005; Moxnes, 2006; Overskeid, 2009; Stone, Patton & Heen, 1999; Van Dick, Murnighan & De Cremer, 2011; Yukl, 2013), og som denne hovedoppgaven bygger på.

Begrepet emosjon kommer fra latinske *emovere*, å bevege – som er det Syrus gjorde i vanskelige samtaler med sin leder. Emosjoner har like fullt lenge vært et neglisjert tema innenfor ledelsesforskningen, og sett på som et forstyrrende element (Glasø, 2008) eller en fradragspost (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette har endret seg kraftig fra 1990-tallet, med en betydelig økning i interesse for følelser (Yukl, 2013). En av Norges fremste ledelsesforskere innen emosjoner, Lars Glasø (2008), forstår utøvelsen av ledelse som en emosjonelt ladet prosess «hvor følelsene nødvendigvis spiller en viktig rolle på godt og vondt». I dagens ledelseslitteratur ses altså emosjoner på som en nøkkel i vanskelige samtaler, til å skape forståelse, nå mål og å gjennomføre aktiviteter (Moxnes, 2006).

Men dette er i teorien. I praksis råder fortsatt mange utfordringer på ledelsesfeltet for holdningen til, kunnskapen om, og reguleringen eller unngåelsen av følelser (Gievær, 2007; Glasø, 2008; Yukl, 2013). I presset fra arbeidslivets normer, rolleforventninger og organisasjonskulturer (Bang, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2009) står ledere i et paradoksalt forhold mellom følelser og fornuft, ved både å skulle heve seg over følelser for

overblikk, ro og autoritet, samtidig som medarbeidere ikke ønsker seg en følelseskald leder (Klausen, 2014). Det er i dette spennet hovedoppgaven oppstår – en studie som vil utforske hvordan og hvorfor norske ledere håndterer følelser i vanskelige samtaler. For å besvare dette vil oppgaven hente inspirasjon fra psykoterapien, av flere grunner. For det første fordi terapeuter jobber med å takle følelser. For det andre fordi terapisisuasjonen kanskje er den grundigst granskede arenaen for samtaler én-til-én. Og ikke minst fordi kunnskap om psykoterapi har relevans også i organisasjonssammenheng (Kåring, 2013; Langslet, 2012).

Resten av innledningskapitlet gir et omriss av teorien og empirien for emosjoner i ledelse og vanskelige ledersamtaler. Fra emosjonsforskningen vektlegges regulering og makt, samt emosjonshåndteringen blant ledere i Norge. Tema «vanskelige samtaler» belyses ved hjelp av det anerkjente Harvard Negotiation Project, samt noe norsk forskning. For å kunne sammenligne med følelseshåndteringen hos psykoterapeuter, gis et bidrag fra psykoterapien. Her gjennomgås hvordan de beste terapeutene møter og tåler følelser, samt en redegjørelse for avmakt og affektbevissthet. Etter dette bakteppet rulles formålet med studien ut. Men aller først kommer noen avklaringer av viktige begrep brukt i hovedoppgaven; følelser og emosjoner, ledelse, og relasjoner.

## **1.2 Begrepsavklaringer**

### **1.2.1 Følelser og emosjoner**

Emosjoner er et kjernebegrep både i psykoterapi og organisasjonspsykologi, men fortsatt heftig omdiskutert (Glasø, 2008).<sup>1</sup> Emosjon kan ses på som en forløper til følelsen (opplevelsen), overlapper med affekt (uttrykk), humør (stemning) og temperament (lynne), og er heller ikke lett å skille fra kognisjon (Håkonsen, 2009). Fra 1960-tallet ble tofaktorteorien til Schachter og Singer (1962) rådende, den som sier at intensiteten i reaksjonen bestemmer styrken på følelsen, mens en vurdering bestemmer hvilken. Dette sammenfaller med Russels (1980) følelsessirkel bygd opp av aksene arousal (styrke/aktivering) og valens (vurdering). I dag er de fleste teoretikere enige om at emosjoner kan ses på som sinnstilstander bygget på mønstre av kognitive prosesser, fysiologiske og adferdsmessige reaksjoner på situasjoner eller hendelser av personlig betydning (Mann, 1999, s. 393; Passer et al., 2009). Og hjerneforskningen finner at delene som aktiveres på tvers av

---

<sup>1</sup> Senest i desember 2014 ble spørsmålet «What is emotion?» stilt i gruppa *The Psychology Network* i det nettbaserte profesjonelle nettverket *LinkedIn*. Tråden hadde passert 1000 innlegg innen april, 2015.

ulike teoretiske retninger er «strikingly similar» (Ochsner & Gross, 2014, s. 23). Av pragmatiske årsaker brukes følelser og emosjoner om hverandre i denne oppgaven. En slik bruk går igjen i ledelseslitteraturen og hos mine informanter.

### **1.2.2 Ledelse**

Ledelse har blitt definert ut fra trekk, adferd, påvirkning, interaksjonsmønstre, roller, relasjoner og stillinger, uten at det finnes én helhetlig definisjon for alle situasjoner (Vroom & Jaago, 2007; Yukl, 2013). Bøkene om ledelse hoper seg opp, men mangfoldet i operasjonalisering har vekket diskusjoner om ledelse i det hele tatt fungerer som vitenskapelig begrep. Yukl (2013, s. 23) sammenfatter en generell definisjon på ledelse som «the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives». I denne oppgaven handler ledelse om intersubjektive relasjoner og samtaler én-til-én mellom leder og medarbeider på et dyadisk individnivå (mikro) – fra leders perspektiv, og i liten grad på gruppenivå (meso) eller organisasjonsnivå (makro) (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Begrepsutfordringen omhandler også hva effektiv ledelse er og hvilke mål som er relevante (Burke et al., 2006; Yukl, 2013). Skal man vurdere noe på kort eller lang sikt? Handler det om å legge til rette for muligheter eller måle utfall? Subjektivt kan man be ansatte vurdere sine ledere etter hvordan de blir møtt, respektert og utviklet, og om lederne har høy integritet og forpliktelse. Mens mer objektivt brukes gjerne økonomiske mål som salgstall, utgifter eller markedsverdi. Eller statistikk for fravær, oppsigelser eller sabotasje. Noen har forsøkt det krevende prosjektet i å kombinere alle målene i ett, selv om målene trekker i ulike retninger. Mengde arbeidsbelastning korrelerer for eksempel negativt med jobbtilfredsstillelse. I denne oppgaven defineres effektiv ledelse i et lederperspektiv, med utgangspunkt i Bang og Midelfarts (2012, s. 13) beskrivelse av effektive ledergrupper: En effektiv leder oppnår sine mål, og hever medarbeiderens samarbeidsevne, utvikling og motivasjon.

### **1.2.3 Relasjon**

Ledelseslitteraturen er svært opptatt av relasjoner og i vanskelige samtaler er relasjonen ofte «viktigere enn resultatet av selve forhandlingene» (Fisher et al., 2014, s. 47). Men så langt

jeg har lest, har jeg ikke funnet en god operasjonalisering. Derfor henter jeg inspirasjon fra psykoterapifeltet. Fellestrekk for vellykket terapi viser at rundt 30 prosent av variasjonen i utfall kan forklares med relasjonsvariabler (Langslet, 2012), og rundt syv prosent av terapeuteffekten alene (Wampold, 2014). Gjensidig tillit og aksept er positivt relatert til å håndtere følelser (Klausen, 2014), og muliggjør læring og utvikling ettersom først «når opplevelsen av aksept er etablert og erfart over tid, kan kritiske innspill bli konstruktive» (Øiestad, 2006, s. 16). I psykoterapi snakker man gjerne om den bredere termen (arbeids-) *allianse*, med Edward Bordin (1979) tredeling som den mest brukte forklaringen: et relasjonelt bånd og enighet både om målsetninger og terapeutiske oppgaver. Det relasjonelle båndet kan videre firedeles i et affektivt (*affective*), arbeidsstøttende (*work-supporting*), forsterkende (*potentiating*) og anerkjennende (*appreciating*) bånd (Hatcher & Barends, 2006). Allianse er blant de terapifaktorene med størst forklaringskraft. Bordin selv mente at alliansen er sentral for alle mellommenneskelige relasjoner, og kan således «anvendes på alle endringsprosesser som involverer interaksjon og samarbeid» (Kåring, 2013, s. 13-14). I denne oppgaven bruker jeg likevel Gelso og Carters (1985, s. 159) mer generelle definisjon av relasjon: Følelsene og holdningene partene har for hverandre og måten de uttrykkes på. Dette da definisjonen enkelt kan brukes både om leder-medarbeider og terapeut-klient.

## 1.3 Emosjonsforskning i ledelse

Arbeidslivet, som livet generelt, er gjennomsyret av (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 71) og meningsløst uten (Eikeland, 2014) følelser. Arbeidsdagen preges av mye mer enn fornuft (Fisher & Shapiro, 2006) og det rasjonelle (Klausen, 2014). For eksempel å fryse til, ha en magefølelse for ansettelse, miste hodet, glede seg over salget, eller være gira på det nye prosjektet. Suksess fordrer en god balanse av fornuft og følelser, ikke enten eller. Eller som Paul Moxnes (2006), psykolog og professor i organisasjonspsykologi, formulerer det: «Det ledere og medarbeidere ikke føler godt for kan intet belønningssystem, regelverk eller sikkerhetssystem i lengden redde». Problemene som oppstår «eksisterer bare så lenge affekten som holder dem i live er til stede» (Overskeid, 2009, s. 19). Følelser har også en sentral plass i den populære styreformen *transformasjonsledelse* (Bass, 1990). Her er målet å skape begeistring og inspirasjon rundt seg. Det påfølgende avsnittet går gjennom emosjoners påvirkning på samspillet mellom leder og medarbeider, oppsummert av Glasø (2008) i fem punkter: emosjonell kompetanse, emosjonell kongruens, beslutningstaking, endringsprosesser og lederstil.



For det første stilles det høye krav til en leders *emosjonelle kompetanse*, for å utvikle trygghet, tillit, åpenhet og respekt i kollegiet. Empati, definert som ens evne til å forstå og oppleve en annens følelser og tanker, har vist seg viktig for å bli valgt som leder. For det andre bør det lederne føler og sier henge sammen. Barn hører ikke på foreldrene, hvis de gjør noe annet enn det de sier. Og medarbeidere stoler ikke på hva sine ledere sier, om de uttrykker noe annet emosjonelt – såkalt *emosjonell inkongruens* eller lekkasje. Det er altså ikke hva du sier, men hva du føler, som teller. Dette med samsvar og ærlighet ble demonstrert i en studie av ansiktsuttrykk der ledere som ga positive tilbakemeldinger med negative ansikter, ble vurdert som dårligere ledere av over 500 deltakerne enn de lederne som ga negative tilbakemeldinger med negative ansikter (Newcombe & Ashkanasy, 2002). Et tredje område hvor emosjoner spiller inn er *beslutningstaking*. Følelser kan forstyrre, men også forbedre beslutningsprosesser, og kan brukes både som referanseramme og verktøy for å kvalitetssikre en beslutning. Negative følelser gjør ledere mer kritiske og problemorienterte, som kan være viktige signaler for å ta tak i «komplekse problemstillinger og viktige forhold i arbeidsmiljøet» (Glasø, 2008). Også *endringsprosesser* som effektivisering, læring og omstilling, kan by på følelsesmessige utfordringer både for ledere og medarbeidere. Omstillinger går best der lederne er i stand til å forstå og tilpasse seg medarbeidernes følelser og reaksjoner. Altså det å vise god evne til *mentaliserings*, enkelt sagt «evnen til å se seg selv utenfra, og se andre innenfra» (Institutt for mentalisering, 2015). Til slutt har flere studier vist hvordan *lederstil* påvirker medarbeideres følelser, og følgelig prestasjonsnivå. McColl-Kennedy & Anderson (2002) fant at lederstil spilte inn på medarbeidernes optimisme og frustrasjon i et farmasøytisk firma i Australia, som igjen påvirket salget. Effekten av negativ lederstil, vurdert som manglende opplevd transformasjonsledelse, var mest utslagsgivende på salgstillene.

### **1.3.1 Følelser i norsk ledelseskontekst**

Her til lands finnes noen få, men interessante studier, for hvilke følelser som preger leder-medarbeiderrelasjonen. Glasø og Einarsen (2006) kartla affekter i samhandling hos 270 ledere og 542 medarbeidere i Norge. Resultatene viste sterke og mange følelser i bruk. Analyser ga fire grunnleggende emosjonelle faktorer som var like for menn og kvinner, og i offentlig og privat sektor: ivaretagelse, frustrasjon, krenkelse og utilpasshet (se Tabell 1).

**Tabell 1:** *Emosjonelle faktorer i leder-medarbeiderrelasjonen* (hentet fra Glasø & Einarsen, 2006)

<b>FAKTOR</b>	<b>AFFEKTER</b>
<b>Ivaretagelse</b>	Tilfreds, glad, vel, begeistret, likt, lykkelig, inspirert, anerkjent, forventningsfull, interessert, respektert, verdsatt, takknemlig og ivaretatt
<b>Frustrasjon</b>	Oppgitt, irritert, frustrert, lei, skuffet, sint, sur og utålmodig
<b>Krenkelse</b>	Krenket, nedverdiget, neglisjert, ydmyket, truet, trakassert og frastøtt
<b>Utilpasshet</b>	Engstelig, usikker, fryktsom, redd, sjenert, forlegen, utilstrekkelig, skamfull og utrygg

For medarbeidere var ivaretagelse knyttet til høy jobbtrivsel, mens de andre tre faktorene var relatert til mistrivsel. Lederne viste ikke tilsvarende sterkt mønster, som kan forklares med «mer makt og innflytelse enn medarbeidere, noe som gjør medarbeidere mer sårbare og avhengige av sin leder» (Glasø, 2008). Følelser som oppstår i samhandlingen kan leses som et termometer for medarbeideren; de får en *signalfunksjon*.

### 1.3.2 Emosjonsregulering

*Emosjonell regulering* handler her om hvordan man opplever og uttrykker følelser. Einarsen og Glasø (2008) fant at av de 135 lederne og 207 medarbeiderne de spurte, *uttrykker* de fleste det de føler, som takknemlighet, ro og entusiasme, mens noen *simulerer* dette. Vanlig er også å *undertrykke* sinne, irritasjon og utålmodighet. Ledere rapporterer å regulere mest. Jo bedre forhold leder og medarbeider har, desto mer uttrykk av sanne følelser.

Det finnes flere årsaker til at ledere og medarbeidere velger å regulere sine følelser (Glasø, Ekerholt, Barman & Einarsen, 2006). For det første ligger det forventninger til hva man kan og ikke kan uttrykke av følelser. For det andre er det flere strategiske hensyn rundt det å bedre relasjonen. Ledere roser litt ekstra for å øke motivasjonen til medarbeidere, mens medarbeidere på sin side kan undertrykke irritasjon og utålmodighet. En tredje årsak er hensyn til kolleger og arbeidsmiljøet, i den tro at det å uttrykke negative følelser vil kunne forsure arbeidsmiljøet. Den fjerde årsaken er det å unngå personlig ubehag, hvor spesielt lederne var usikre på hvor mye av sine følelser de kunne eller burde uttrykke overfor medarbeidere (Glasø et al., 2006). Flere av lederne fortalte at de holdt igjen følelser for å unngå ubehageligheter i form av reaksjoner, konfrontasjoner eller konflikter. Men også frykt for hva de tenker andre vil tro om dem eller bruke mot dem hvis de uttrykte sine innerste følelser. Halvparten av lederne mente det å uttrykke egne følelser «can be interpreted as an expression of one's personal needs and inner psychological state, which many prefer to keep hidden in a work situation» (Glasø et al., 2006, s. 268). En delforklaring kan hentes fra Clark

& Brisette (2000) som mener uttrykte emosjoner brukes for at motparten skal se hvilke behov vi ønsker respons på. Selv om følelser i så måte kan reflektere opplevd nærhet og gjensidighet, går det også an å se på dette som en ønsket «svakhet». Gievær (2007) tror også lederne frykter medarbeidernes følelser, og at flere endringsprosesser har gått i vasken som en følge av dette – da følelser betraktes som irrasjonelle og ute av kontroll. Lederne rapporterte å bruke alle fire årsakene (Glasø et al., 2006), mens medarbeidere primært regulerte emosjoner for å opprettholde relasjonen til sin leder.

Konsekvensene av emosjonsregulering varierer (Glasø, 2009). Ved å regulere følelsene går samhandlingen lettere. Innen gitte spilleregler er det trygghetsskapende, forutsigbart og gir en mestringsfølelse, som kan føre til positiv respons, og økt profesjonell identitet, selvtillit og jobbtilfredshet. Forholdet mellom leder og medarbeider kan styrkes. For ledere kunne reguleringen oppleves ubehagelig på kort sikt, men at man vente seg til det etter hvert. For medarbeidere var det rapportert om mer uheldige langtidseffekter av stadig forstille seg over tid: lav arbeidsmotivasjon og jobbtrivsel, samt tilbaketrekning fra jobben, og fysiske og psykiske plager.

Det er to begrep som går igjen i konklusjonene for en mest fordelaktig følelsesregulering: *kunnskap* og *åpenhet*. Gievær (2007) mener det essensielle er «en mer inngående kjennskap til negative følelser, hentet fra det psykologiske fagfeltet». Moxnes (2006) har en tilsvarende tanke: «For å bli fri fra følelsenes tyranni må organisasjoner lære å identifisere følelser, forstå følelser og bruke følelser – både egne og andres». Glasøs (2008) hovedpoeng er at motivasjon og effektivitet kan reduseres med negative følelser, men økes med emosjonell kunnskap og ekte. Han oppsummerer kompetansen i *emosjonell intelligens*, definert som evnen til å forstå, uttrykke, styre og bruke emosjoner godt, som han mener er sentralt i «arbeidet med å forebygge og redusere negative effekter av ledelse, ved å minne om lederes betydning for medarbeiders følelser samt disse følelsenes betydning for helse og trivsel i neste omgang». Tross begrepets popularitet, er emosjonell intelligens for omfattende og empirisk omdiskutert (Føllesdal, 2008) til å forfølges videre i denne oppgaven. Det andre momentet for god emosjonsregulering, åpenhet, er sentralt i Glasøs (2008) konklusjon: «Derfor bør man utvikle et arbeidsmiljø hvor følelser og tanker konstruktivt kan uttrykkes uten frykt for represalier og negative reaksjoner. Dette er primært et lederansvar».

### 1.3.3 Makt og følelser

Ledere må ikke bare regulere følelser, men også makt. Makt kan ses på som et asymmetrisk styrkeforhold, som innebærer kraft og potensial for handling i relasjon til noe eller noen på godt og vondt (Galinsky, Rus & Lammers, 2011; Reichelt, 1999; Weber, 1976, s. 28). Det er sagt at hvem som har makt, hvem som påvirkes av makt, og hvordan makt brukes, gir fundamentet for å forstå medmenneskelige relasjoner. Makt er mektig, også i ledelse. «Det er som om det lever en forestilling om at makt definerer rett» og at leder har krav på lojalitet fra sine ansatte (Svendsen, 2015, s. 228). Men makt *er* ikke ledelse. Det er mulig å ha makt uten å være leder, og mulig å være leder uten reell makt (Galinsky et al., 2011).

Makt kan deles inn etter type (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Yukl, 2013). French og Raven (1959) har en kjent, systematisk kartlegging av fem hovedtyper, som senere har blitt utvidet med to av Yukl og kolleger. De to første, belønningsmakt og tvangsmakt, er *personlig makt*. De resterende fem faller inn under *posisjonsmakt*: Legitimeringsmakt (opplevd myndighet), ekspertmakt (kompetanse), referansemakt (forbilde, ønsket), overtalelsesmakt og informasjonsmakt (styrer dataflyten). Hvor mye makt som kreves for å utøve effektivt lederskap vet man fortsatt ikke. Men effektive ledere har mer referanse- og ekspertisemakt enn mindre effektive ledere. Dette samsvarer med funn om at den lederadferden som forklarer mest av variasjonen i teameffektivitet er myndiggjøring (*empowerment*) av medarbeidere og arbeid som strekker seg utenfor teamets grenser (*boundary spanning*) (Burke et al., 2006, s. 300). Posisjonell makt er også viktig, men for mye av det gode putter fort ledere i modus for å utnytte for egen vinning (Yukl, 2013). Galinsky og kolleger (2011) mener makt gjør lederen mer til seg selv, og gir større samsvar mellom individuelle trekk og adferd. Eller som Abraham Lincoln, USAs 16. president, skal ha sagt: «Nearly all men can stand adversity, but if you want to test a man's character, give him power».

Den med mest makt i en relasjon bryr seg mindre om den andres sosiale behov. Makten reduserer evnen til perspektivtakning og medfølelse, og skaper rett og slett en psykologisk avstand til andre (Galinsky et al., 2011, s. 21). Galinsky var med å demonstrere effekten så konkret som at når folk blir bedt om å tegne en E i panna si, vil de mektigste personene tegne den slik at man selv kunne lese den, og dermed speilvendt for andre, tre ganger oftere enn de mindre mektige. Andre studier tyder på at de med angivelig mer makt objektiviserer folk rundt seg i større grad, uavhengig av type relasjon ellers. Ledere er dårligere til å forstå

andres emosjonelle tilstander, og mindre interesserte i sosiale avbrekk med sine ansatte: «The powerful tend to myopically see the world through their own eyes, be less concerned with how others see them or judge their actions, and to ignore others' opinions and emotions» (Galinsky et al., 2011, s. 22). Effekten handler i stor grad om perspektiv. Den nevnte kartleggingen av emosjonsregulering hos Glasø et al. (2006) må også forstås ut fra den rolle og posisjon man har i organisasjonshierarkiet. For så snart lederne ble bedt om å svare som underordnet egne toppledere, rapporterte de på samme måte som egne medarbeidere.

Fordelen med følelsesmessig avstand er evnen til å stå imot press og gruppekonformitet, og tåle negative følelsesuttrykk bedre. Studier viser at instrumentelt modus gjør organisasjoner mer effektive, eksempelvis evnen til å velge ut egnede salgsfolk eller utføre de best medisinske behandlingene – tross smerten dette kan medføre (Gruenfeld, Inesi, Magee, Galinsky & Dovidio, 2008). En instrumentell leder er bedre til å være konsekvent med regler og moral. Gjennom *makttilnærmingsteorien* (Keltner, Anderson & Gruenfeld, 2003) har man også avdekket at de mektige er mer optimistiske i det å undervurdere fare. De tenderer også til å være overselvsikre (*overconfident*) risikotakere med *kontrollillusjoner*, det vil si en overdreven tro på egen innflytelse (*locus of control*). Dette kan hjelpe lederen til overblikk og å holde bedriften på rett kurs, men kan også føre til misforståelser og dårlig stemning.

## 1.4 Vanskelige samtaler

Det krever altså mye kapasitet å håndtere og regulere følelser og makt. Ledere bruker så mye som 80 prosent av tida si til kommunikasjon (Mintzberg, 1973), og mye av dette foregår i samtaler. Noen ganger blir det vanskelig. Svært vanskelig. I boka *Den vanskelige samtalen* (Stone, Patton & Heen, 2010, s. xi) påpekes det at «long-term success, and even survival» kan avhenge av lederens evne til å mestre vanskelige samtaler. Det finnes mengder av publikasjoner som forsøker å avhjelpe behovet for å mestre vanskelige samtaler, blant annet om kreativ forhandlingsteknikk, kritikk, og veien ut av uenigheter og konflikter (Eide & Eide, 2013; Fisher & Shapiro, 2006; Fisher et al., 2014; Langslet, 2012; Larsen, 1999; Stone et al., 1999; Øiestad, 2006).

Stone og kolleger (1999) definerer en vanskelig samtale som alt du helst ikke vil snakke om. Det kan være tema som sex, rase, kjønn, politikk eller religion, selv om «stort sett alt det går an å være uenig om kan føre til konflikter» (Larsen, 1999, s. 27). Utover innhold blir

samtalene også vanskelige om vi er sårbare, selvrespekten trues, når utfallet er usikkert, eller hvis vi føler sterkt for noe som diskuteres eller den vi diskuterer med (Stone et al., 1999). Det nevnes tre samtaletyper som er ekstra kinkige: Å be om noe (her er det viktig at man ikke forsøker å fremsette krav), gjenoppfriskning av samtaler som har gått galt (her bør man heller snakke om hvordan man bør snakke om det), og ikke minst det å formidle dårlige nyheter (her er det viktig å gå rett på sak): «Å avlevere et vanskelig budskap er som å kaste en håndgranat. Og en håndgranat vil gjøre skade, uansett om den kastes hardt eller løst, eller om den er dyppet i sukker først» (Stone et al., 1999, s. 17, kursivering fjernet).

### 1.4.1 Harvard Negotiation Project

Fra Boston, Massachusetts, har det gjennom snart førti år vokst frem et aktivt forskningsmiljø navngitt *Harvard Negotiation Project*. Målet er å forenkle krevende samtaler, slik at de blir mindre stressende, og mer behagelige og produktive, og å lage fornuftige og kloke avtaler uten å være prisgitt egne eller andres følelser (Fisher & Shapiro, 2006; Fisher et al., 2014; Stone et al., 1999). Forhandlingsprosjektet mener å ha funnet en struktur basert på de hundrevis av vanskelige samtaler de har studert: Alle samtaler handler om å hente frem riktig versjon (hva skjedde), situasjonens subjektive verdi (identitet) og underliggende følelser. Stone, Patton og Heen (1999) presenterer metoden til Harvard's forhandlingsprosjekt, kalt *læringssamtalen*. Den handler om å gå fra en fortellerposisjon til læringsmodus, en ikke-anta-prosess som gjennomgås i boka steg for steg. I den overlappende bestselgeren *Fra nei til ja* (Fisher et al., 2014), er budskapet at man må gå inn i *posisjonsforhandlinger* i stedet for *prinsippforhandlinger* – der man er «myk mot personen» og samtidig «hard mot problemet».

Når det gjelder håndtering av følelsene, gir Harvard-miljøet leseren valget om å styre eller bli styrt av følelsene sine. For selv om det kan være upassende å la følelsene ta overhånd i jobbøyemed, betyr det ikke at samtalen skal unngås (Stone et al., 1999, s. 35):

*De vanskelige samtaler angår ikke bare følelser, men samtaler handler dypst sett om dem [...] Å delta i en vanskelig samtale uten å snakke om følelser er som å oppføre en opera uten musikk. Du får med deg handlingen, men mister hovedpoenget.*

Dette akkompagneres av Larsen (1999, s. 19) som mener de affektive uenighetene er grobunn for «de egentlige konfliktene». Forhandlere blir ofte rådet til å unngå følelser fullstendig fordi de kan være til distraksjon, skade en relasjon, eller brukes til å utnytte noen. Men å slutte å ha følelser går ikke. Det går an å prøve å ignorere dem, men følelsene vil ikke ignorere deg: «Når følelsene ikke anerkjennes, blir de ikke svakere, men heller sterkere, mer insisterende»

(Eide & Eide, 2013, s. 73). Følelser påvirker kroppen (Stone et al., 1999). Ikke-uttrykte følelser lekker gjennom til slutt, i kroppsspråk, ansiktsuttrykk, tonefall, pauser, sarkasme, aggressivitet, utålmodighet, uberegnelighet eller defensivitet, eller at man trekker seg unna. Og selv om man skulle klare å skjule svette eller rødme, forsvinner ikke det indre stresset. For det andre påvirker følelsene tankene. Negative følelser tar opp kapasitet til læring, resonnering, hukommelse, samt oppmerksomhet for den annen part. For det tredje kan ikke-uttrykte følelser skade selvspekt og relasjoner. Følelser er svært krevende å forstå, men forfatterne mener de fleste kan lære å håndtere følelsessamtaler bedre. Det kan være lønnsomt å unngå følelsene på kort sikt, men hva får man egentlig ut av *ikke* å trekke dem inn, lur de på.

I følge Harvard-prosjektet oppstår ofte negative følelser når minst ett av fem *kjernebehov* (Fisher & Shapiro, 2006) eller *kjerneinteresser* (Fisher et al., 2014) trækkes på. Disse kjernebehovene er *anerkjennelse* man må uttrykke, *tilhørighet* som må skapes, *autonomi* som må respekteres, *status* som må tas hensyn til, og meningsfulle *roller* man bør gis. Kjernebehovene er «ansvarlige for mange, om ikke alle, følelser i forhandlinger» (Fisher & Shapiro, 2006, s. 24). Det er krevende å prøve å holde kontroll på egne og andres følelser som stadig endrer seg, samtidig som man skal være til stede i samtalen. Forfatterne tror derfor det å fokusere på kjernebehovene er et godt alternativ som gir en basis for å håndtere følelser uten å bli overveldet. Å ignorere kjernebehovene kan altså utløse en rekke negative følelser som sinne, raseri, angst, skyld og skam, og føre til at motparten tenker fastlåst, kjører eget løp eller opplever seg sveket. Merk at primærbehov som sult, tørst, mangel på søvn, og fysisk smerte selvsagt også spiller inn på hvordan noen har det følelsesmessig.

Men noen ganger kommer de sterke, negative følelsene uansett hvor hardt man prøver å la være. Dette kan føre til tunnelsyn, at man forsvinner ut av *toleransevinduet* (Siegel, 1999),<sup>2</sup> eller at man agerer overilt ved eksempelvis å springe ut av møterommet. I boka *Den vanskelige samtalen* (Stone et al., 1999) består veien ut av følelsesknipa av tre steg. Steg 1 er å finne og sortere ut følelsene. Følelser kan gjerne være forkledd som enkle og håndterbare, eller forandre seg til dommer, beskyldninger og merkelapper. Steg 2 er å gi seg i kast med følelsene. Følelser kan påvirkes, gjennom å påvirke oppfatningene. Dette kan gjøres gjennom å tenke gjennom saken, motiv og bidrag fra alle vinkler, eget ståsted og antatt andres

---

<sup>2</sup> Toleransevinduet viser til det optimale spennet av aktivering for et individ, både for læring og oppmerksomhet. Det over toleransegrensen fører til hyperaktivering, mens for lite aktivering gir hypoaktivering.

perspektiv. Steg 3 handler om å dele følelsene med andre. Det er en stor forskjell mellom det å være emosjonell og det å *uttrykke* følelser. Og skal følelsene først ut, vil størst mulig åpenhet forenkle prosessen: «Det gjør ikke samtalen 'lettere' å uttrykke følelsene i sin fulle bredde, men den blir mindre preget av krangel» (Stone et al., 1999, s. 125).

### 1.4.2 Vanskelige samtaler for norske ledere

I fjor vår leverte Skatvedt (2014) en hovedoppgave om formålet med, årsaken bak, og de opplevde vanskene i vanskelige ledersamtaler. Den tematiske analysen tok utgangspunkt i 100 skriftlige beskrivelser fra norske ledere. Resultatet er oppsummert i vedlegg E. Norske ledere misliker samtaler der *formålet* er å levere et problematisk budskap, skape endring, innhente informasjon, eller begrense negative følger for medarbeidere. Ikke fordi det å formidle eller innhente kunnskap er teknisk krevende, men behovet for å beskytte seg mot dårlig stemning «fordi ledere ser på generering av negative følelser hos en mottaker i samtaler, som et tegn på at de selv er inkompetente» (Argyris & Schön, 1974; Skatvedt, 2014, s. 41). Årsaken til at samtalene kommer på banen er som regel at medarbeideren har negativ påvirkning eller er en belastning for avdelingen. Vanlig er også uønsket tankesett og/eller mangelfull fungering eller forbedringspotensial. Kun en femtedel av lederne rapporterte om konflikter som årsak til samtalen, som kan forklares med maktubalansen overfor medarbeider. Den tidelen av samtalene hvor ureglementert adferd er problemet, skyldes trakassering, alkoholmisbruk og utilgjengelighet.

Grunnen til at samtalene *oppleves* vanskelige er tredelt (Skatvedt, 2014). Den første grunnen er *manglende måloppnåelse* for samtalen. Dette gjelder særlig hvis tidligere forsøk har strandet, eller hvis medarbeider ikke fremstår mottakelig og lederen kjenner på manglende innflytelse. Men dette kan delvis være ledernes egen feil. Morrison og Milliken (2000) snakker om et *taushetsklimate* (*climate of silence*) hvor tanken er at fravær av medarbeidere som sier i fra kan skyldes en oppfatning om at slik varsling er nytteløs eller farlig. En aktuell underkategori ved manglende måloppnåelse er leders selvopplevde svakhet. Med dette menes vansker med selvavsløring og innrømmelser av typen «har ikke håndtert slike konflikter tidligere». Den andre årsaken til vanskene tilskrives *ubehag i å gjennomføre samtalen*, uavhengig av om ønsket utfall oppnås. Lederne kvier seg for å utfordre relasjonen eller å korrigere en medarbeider som ellers har mange positive egenskaper. En sentral motivasjon i Skaatvedts (2014, s. 1) oppgave var å forstå hvorfor åpenbart viktig «informasjon, og



tilknyttede samtaler, ofte blir tiet i hjel og unngått i organisasjoner». Hjelp til forståelsen hentes blant annet fra Chris Argyris, en sentral skikkelse innen *organizational learning* (OL) og inspirasjonskilde for forhandlingsprosjektet på Harvard. Argyris (1991, 1999) mener organisasjoner går rundt grøten når de frykter skam eller trussel, såkalt *organisatorisk forsvar*, selv om det nettopp er i de potensielt truende eller skamfulle situasjoner organisasjonen er mest avhengig av å lære og å korrigere feil. Mer spesifikt skyldes manglende inngripen det å håndheve verdier som å ha kontroll, fremstå så rasjonell som mulig, minimere tap og maksimere gevinst, og å undertrykke negative følelser (Argyris & Schön, 1974). Den tredje årsaken til at samtalen opplevdes vanskelig, er mulige negative konsekvenser. En vanskelig samtale kan frata en medarbeider selvtilliten og gløden, som gjør at ledere betviler hvorvidt samtalen er formålstjenlig – eller håper på at det løsner av seg selv.

## 1.5 Bidrag fra psykoterapien

På samme måte som ledelse i økende grad preges av følelseshåndtering, deler nå store deler av psykoterapifeltet synet på emosjoner som viktige adaptive, organiserende og motiverende signaler (Nesset, 2014; O. A. Solbakken, Hansen & Monsen, 2011). Blant de mest aktuelle følelsesnære terapiformene i dag er emosjonell prosessering og emosjonsfokusert terapi (Greenberg, 2012), intensiv dynamisk korttidsterapi (ISTDP) (Davanloo, 2005) og affektintegrasjon og affektbevissthet (Monsen & Monsen, 1999). Denne delen omhandler sistnevnte spesielt – da affektbevissthet forskes på, brukes og oppstod i norsk kontekst, men tar først opp terapeuters håndtering av følelser.

### 1.5.1 Mesterterapeuter og følelser

I antologien *Psykoterapeuten* (von der Lippe, Nissen-Lie & Weie Oddli, 2014) presenteres en oppdatert oversikt over terapeutens betydning for effekten av psykoterapi. En ledende forsker på området, Bruce E. Wampold (2014), tar for seg hvilke karakteristika og grep som kjennetegner de beste terapeutene, såkalte *master therapists*. Selv om det er mye vi fortsatt ikke vet, viser den akkumulerte forskningen at det spiller en rolle hvem terapeuten er. Av de mange karakteristika hos og grep blant effektive terapeuter, gjennomgår Wampold 13 faktorer. Mesterterapeutene er (1) innflytelsesrike, overtalende og overbevisende, (2) kommuniserer håp og optimisme for realistiske mål, og kan vekke en tillit slik at (3) klientene føler seg forstått, stoler på terapeuten og tror terapeuten kan hjelpe. Dette skjer blant annet ved at det gis (4) en meningsfull og håndterlig forklaring på klientens nød og (5)

en behandlingsplan som tilsvarer informasjonen som er gitt. De beste terapeutene har dessuten god oversikt. De (6) overvåker klientens progresjon på en autentisk måte og (7) kjenner klientens karakteristikk (som kultur, åndelighet, alder, helse) og kontekst (som sosioøkonomisk status og nettverk). De (8) søker hele tiden å forbedre seg, (9) bygger sin praksis på oppdatert forskningsevidens, og (10) har et reflektert og bevisst forhold til seg selv – hva som er klienten og hva som er terapeutens eget. Og, ikke minst, mesterterapeuter er kjente for å (11) kunne forme allianse med et stort spenn klienter. Det finnes en rekke terapeutkarakteristikk som korrelerer positivt med god allianse (Skatvedt, 2014): fleksibel, interessert, erfaren, ærlig, respektfull, tillitsverdig, trygg, årvåken, vennlig, varm og åpen.

De resterende to faktorene er særlig relevante for emosjonsregulering. For det første har toppterapeutene (12) et sofistikert sett med *interpersonlige ferdigheter* (Orlinsky, Rønnestad & Willutzki, 2004), heriblant affektiv modulering og ekspressivitet. Både i en metaanalyse på psykodynamisk psykoterapi (Diener, Hilsenroth & Weinberger, 2007), og i en oversikt over intervensjoner og karakteristika som påvirker alliansen til pasienten positivt i inntaksfasen (Hilsenroth & Cromer, 2007), var det en tydelig positiv sammenheng mellom klienters forbedring i terapien og terapeuters tilrettelegging for pasienters uttrykk av følelser. Sist, men ikke minst: mesterterapeuter (13) *unngår ikke vanskelig tematikk*, men bruker det terapeutisk. Som i rådene fra Harvard, vil uttrykking og diskusjon av følelser lette trykket og bedre forståelsen mellom partene (Vince & Broussine, 1996). Og i motsetning til mye helsepersonell som gjerne styrer unna negative følelser (Eide & Eide, 2013), legger mesterterapeutene heller opp til en diskusjon om saken for å få det adressert (Wampold, 2014, s. 61): «Such discussions are typically emotional, and effective therapists are comfortable with interactions having a strong affective component». For to år siden var Wampold med på å utføre en studie der 192 soldatveteraner med PTSD fikk kognitiv terapi for å se hvor mye av utfallet som skyldtes terapeutvariabler (Laska, Smith, Wislocki, Minami & Wampold, 2013). Tolv prosent av variasjonen i symptomlette ble tilskrevet de 25 terapeutene, spesifikt deres fleksible interpersonlige stil, evnen til å bygge sterk allianse, og altså effektivt å adressere pasientens unngåelse. Konklusjonen var klar: «effective therapists would not collude with avoidance however it manifested, in session or outside of session» (Laska et al., 2013, s. 36).

I et senere kapittel i *Psykoterapeuten*, understreker Benum (2014, s. 254) hvor sentralt det er for egenutviklingen til terapeuter at de får «eksponere seg for ubehagelige følelser og

erfaringer terapeuter kan erfare, ikke forsterke unngåelse». I egenutviklingskurset hun har ledet i to tiår, får deltakerne blant annet opplæring i affekttoleranse og hjelp til å tilegne seg ferdigheter i selvregulering. I boka *Negotiating the therapeutic alliance*, vektlegger Safran og Muran (2000, s. 47) nettopp terapeuters evne til tolerere og tåle pasienters ubehag på en ikke-defensiv måte:

*The therapists' ability to resonate with their patients' more painful emotions and to tolerate the intensely painful and frightening emotions that can be evoked in them during therapeutic alliance ruptures and treatment impasses can be transformative for patients in and of itself.*

Det motsatte, å erfare *negative personlige reaksjoner* overfor pasienter, kan derimot skade relasjonen og stressnivået (Nissen-Lie, Monsen, Ulleberg & Rønnestad, 2013). Her er det viktig å påpeke at høyere stress hos pasienten gjerne vekker flere negative emosjoner hos terapeuten som gjør at disse pasientene oppleves ekstra vanskelige å forholde seg til.

### **1.5.2 Følelsen av avmakt**

I en britisk undersøkelse er avmakt og hjelpeløshet den største stressfaktoren i hjelpeyrket (Stamm, 1999, referert i Benum, 2014). Hvis avmakten eller hjelpeløsheten blir for belastende, mener Benum (2014) terapeuter tyr til beskyttelsesstrategier langs to dimensjoner. Den første er å skape *avstand* til klienten ved tilbaketrekning, benektning, avvising, fiendtlighet eller sinne. Den andre er *overinvolvering*, der terapeuten glemmer klientens ansvar for eget liv. Felles for de to er at terapeuten ikke mestrer, forstår eller reflekterer over eget ubehag. Mikkelsen (2014) skiller mellom profesjonell empati og medlidenhet, og mener ferske terapeuter gjerne toner seg inn for mye og mister med det mentaliseringsevnen. Dette kan føre til at terapeuten går i lås og/eller at klientens ubehag forsterkes. Benums (2014) løsning er å legitimere åpenhet for terapeuter, at det skal være greit å snakke om at man kan gjøre «dumme ting», uten at *selvavsløringen* blir uforbeholden. Fordi for mye åpenhet kan føre til at man bruker opp den empatiske kapasiteten, også omtalt som *medfølelsestretthet*.

### **1.5.3 Affektbevissthet**

Affektbevissthet eller affektintegrasjon, utviklet av Jon Trygve Monsen og allierte (1996) inspirert av Tomkins' (1995) affekt- og skriptteori, er en gjensidig relasjon mellom aktiveringen av og kapasiteten til bevisst å ta i mot, reflektere over og uttrykke følelser – verbalt og nonverbalt (Monsen & Monsen, 1999, s. 288). Her er tanken at all læring har en

affektiv komponent, følelser ses som et «psykisk lim» for organiseringen av selvopplevelsen, og at vi alltid er i en følelsesmessig stemning – der selv nøytral egentlig betyr nokså glad (Monsen et al., 1996). Graden av affektbevissthet og -integrering sier noe om hvor god man er til å håndtere, være oppmerksom på og å regulere følelsene sine. Dette måles med det semistrukturerte affektbevissthetsintervjuet (ABI), og skåres etter fire skalaer: oppmerksomhet og toleranse, som handler om opplevelsessevne, og emosjonell og begrepsmessig ekspressivitet. Med toleranse menes her evnen til å ta inn og la seg bevege av følelsene, og ses på som en forutsetning for å kunne prosessere informasjon på en hensiktsmessig måte. De elleve følelsene som gjennomgås er glede, frykt, tristhet, sinne, avsky, forakt, interesse, ømhet/hengivenhet, skam, skyld og misunnelse/sjalousi. Nyere forskning (O. Solbakken, Hansen, Havik & Monsen, 2011) viser at manglende integrering av disse følelsene, særlig ømhet og sinne, er positivt korrelert med interpersonlige problemer, samt svekkede representasjoner og opplevelse av selvet.

## 1.6 Formålet med studien

Litteraturgjennomgangen viser noe av mangfoldet og kompleksiteten når ledere møter følelser i vanskelige samtaler. En hovedoppgave på 30 studiepoeng har ikke ambisjon om å utfordre årevis med forskning på hvordan angripe vanskelige samtaler, men heller utforske emosjonsaspektet hos ledere ytterligere. Formålet er en hypotesegenererende studie om *hvordan og hvorfor* norske ledere forstår og håndterer følelser i møte med medarbeiderne sine, heller enn hva de burde *gjøre*. Antakelsene mine er at samtaler blir vanskelige hvis ledere ikke tåler å stå i de vanskelige følelsene, og at affekttoleransen påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider – som igjen spiller inn på effektiviteten i ledelse. Det å tåle, stå i og møte de negative følelsene, er sentralt i denne oppgaven, og vil omtales som ***følelsesmessig tåleevne*** – som et mer folkelig alternativ til det psykoterapeutiske begrepet affekttoleranse. Videre ønsker jeg å sammenligne hvordan ledere og gode terapeuter håndterer negative følelser, da særlig den følelsesmessige tåleevnen. Antakelsen er at ledelsesfeltet har noe å lære av terapifeltet, uten at lederne skal bli terapeuter. Det er forskningsstøtte for at mange av de virkningsfulle elementene i psykoterapi ikke nødvendigvis er eksklusive til psykoterapi (Kåring, 2013, s. 32), men også kan virke i en organisasjonssetting (Langslet, 2012). Studien vil supplere et forskningsfelt med spartansk empiri (Glasø, 2008). Koblingen mellom ledelse, emosjoner, vanskelige samtaler og

psykoterapi på denne måten er ny – så vidt meg bekjent.

Hovedoppgavens overordnede forskningsspørsmål er:

***Hvordan påvirker følelshåndtering den vanskelige ledersamtalen?***

Studien ønsker også svar på to mer spesifikke problemstillinger:

***A) Hvordan påvirker følelsesmessig tåleevne relasjonen mellom leder og medarbeider?***

***B) Hvilke forskjeller finnes i lederes og terapeuters følelsesmessige tåleevne?***

Med *vanskelige samtaler* menes her samtaler ledere selv opplever som vanskelige der det er negative følelser involvert. Det er minst to grunner til den løse definisjonen. Den første er at forskningsspørsmålet har en fenomenologisk tilnærming til lederes håndtering av negative følelser, som ikke ønskes begrenset av et innsnevret samtaleutvalg. Det andre er utforskningen av problemstilling A. For mange føringer i operasjonaliseringen vil kunne forhindre innspill på sammenhengen mellom relasjon og følelsesmessig tåleevne. Også gode samtaler kan inneholde negative følelser, men krevende håndtering av følelser antas primært å oppstå i de samtalene som beskrives som vanskelige. Merk at også positive følelser kan være en utfordring, men både denne oppgaven og hjernen er designet til å prioritere de negative følelsene (Eikeland, 2014). Eller som Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, Vohs og Salovey (2001) presist forklarer forholdet: «Bad is stronger than good».

## 2 Metode

### 2.1 Kvalitativ metode

Både ledelse, emosjoner og samtaler er sterke forskningsområder på det akademiske fargekartet. Men måten fargene blandes sammen på i denne oppgaven er mer ukjent og utforskende. Derfor anses det kvalitative intervjuet som en velegnet metode for å beskrive og undre seg over hvordan ledere håndterer emosjoner i vanskelige samtaler. Ordet *metode*, fra gresk, betyr et veivalg som fører til målet. Ordet *kvalitet* betyr egenskap, og har sin opprinnelse i latinsk for hvordan. Og *intervju* stammer fra franske *entrevue* (inter view), og er «en utveksling av synspunkter mellom to personer som samtaler om et tema som opptar dem begge» (Kvale, 1997, s. 17). Man tenker seg at kunnskapen produseres i den interpersonlige situasjonen intervjuet skaper. For i den fenomenologiske tradisjonen lever vi verken i en subjektiv eller objektiv verden, men i en intersubjektiv en.

Kvalitativ metode er et systematisk dypdykk i mening heller enn numeriske egenskaper, med mål om å utforske, beskrive og tolke personlige og sosiale erfaringer fra informantene (Smith, 2008, s. 2). Det kvalitative forskningsintervju har blitt gradvis mer populært som metode (Bugge, 1999; Kvale, 1997; Kvale & Brinkmann, 2009; Smith, 2008; Thagaard, 2003), og har et voksende nedslagsfelt (Dalen, 2011). Kvalitative data er sexy, i følge Miles og Huberman (1994, s. 1). Men metoden har få felles konvensjoner og det «finnes ikke noen standardmetoder, *via regia*, for å komme frem til vesentlig mening og dypere implikasjoner av det som sies i et intervju» (Kvale, 1997, s. 115). Og i større grad enn for kvantitativ metode, er forskeren ansett som og kritisert for å være et sentralt metodisk verktøy. Men i en sosialkonstruktivistisk tradisjon er det umulig å betrakte verden uten subjektive synspunkt, forhåndsantakelser eller kulturell bakgrunn, noe som heller ikke nødvendigvis er et mål: «Idealet er altså en (selv-)bevisst og reflektert forsker som erkjenner sin egen involvering i forskningsprosessen og hvilken rolle det har for forskningsproduktet» (Bugge, 1999). Viktigere enn «objektivitet» er derfor «frihet fra ensidighet» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 247), åpenhet, presisjon og tydelighet rundt de veivalgene som har drevet prosessen fremover (Thagaard, 2003), slik at både gjennomføringen og resultatet av denne oppgaven kan vurderes og etterprøves. Derav dette kapitlet.

## 2.2 Tematisk analyse

Tematisk analyse er en lite anerkjent, men svært sentral, fleksibel, teoriuavhengig og mye brukt kvalitativ metode «for identifying, analysing and reporting patterns (themes) within data» (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Metoden kalles også temasentrerte tilnærming og går på engelsk under navn som *issue-focused analysis*, *cross-case analysis* og *cross-sectional analysis* (Thagaard, 2003). Kjær metode har mange navn. Forskeren har en sentral rolle i å vurdere hvilke tema som er store og viktige nok, noe som fordrer en åpen praksis for hvilke avgjørelse og kategorier disse bygger på. Metoden minner i så måte om en kvalitativ form for faktorerings. Formen slekter på *interpretativ fenomenologisk analyse* (IPA), med basis i å kartlegge og beskrive, heller enn å forklare og analysere ulike fenomen (Smith, Larkin & Flowers, 2009). Da det å kategorisere er en grunnleggende ferdighet ved kvalitativ analyse (Kvale, 1997), kan det diskuteres om tematisk analyse faktisk er en *egen* metode på linje med *grounded theory*. Jeg valgte likevel den velbrukte tilnærmingen for å ha fleksibilitet til å systematisere de temaene som måtte dukke opp i mellomlederens håndtering av følelser.

### 2.2.1 Fordeler og ulemper

Tematisk analyse har mange fordeler. Foruten den nevnte fleksibiliteten, er det et pluss at metoden er lett å lære og bruke for studenter som meg med begrenset erfaring i kvalitativ forskning. Vel så viktig er muligheten for å gjengi sentrale trekk for store datamengder på en måte som er tilgjengelig. Og den fenomenologiske analysen legger opp til at andre kan foreta samfunnsmessige eller psykologiske fortolkninger av dataene som presenteres.

Metoden har også høstet en del kritikk. Hovedinnvendingen er faren for manglende helhet, at utsnitt rives ut av opprinnelig sammenheng. Det er derfor viktig at informasjon settes inn i riktig kontekst. Analyseformen åpner for å at det faktisk ikke blir gjort analyse. Det holder ikke å samle sammen analytiske sitater. Sitatene skal speile analysen forskeren har gjort. Det å bruke intervju spørsmålene er heller ikke analyse. Et tredje ankerpunkt er overlappende eller, verre, upresise tema. Det er ikke god analyseskikk å under- eller overrepresentere få eller sære uttalelser. Det betyr ikke at de ikke kan tas med. Den fjerde og siste innvendingen som tas med her handler om uoverensstemmelse. Kvalitativ forskning åpner for at metoden kan endres underveis for å mestre runddans mellom teori, metode og data. Men dette øker også sjansen for manglende samsvar mellom data, teori og analyse.

## 2.3 Informanter

Den tematiske analysen bygger på semistrukturerte intervju med åtte mellomledere (heretter omtalt som ledere eller informanter) med personalansvar fra lavere nivå i tre store selskaper innen rådgivning, finans og forvaltning – alle med kontorer i Oslo. Informantene var fire kvinner og fire menn mellom 35 og 60 år, som hver hadde vært leder mellom 5 og 30 år. En av lederne kom fra et annet nordisk land, men har bodd og jobbet i Norge i flere år. Alle intervjuene ble gjennomført på dagtid i uke 9, 2015, i de respektive selskapene. Samtalene varte mellom 55 og 60 minutter, inklusive informert samtykke og presentasjon av prosjektet. Da tid og tilgjengelighet viste seg som begrensede ressurser for yrkesgruppen, ble informantene rekruttert etter bekvemmelighet via eget kontaktnett i disse selskapene. Merk at jeg aldri hadde møtt noen av informantene før. En vanlige mengde kvalitative intervjuer er gjerne 15 +/- 10, da *loven om avtakende utbytte* tilsier at lite ny informasjon dukker opp etter dette. Kvale (1997) mener mange fint kan klare seg med færre, særlig da idealet om universell generaliserbarhet er omdiskutert med premiss om at alt i bunn og grunn er kontekstuel. Det endelige utvalget kan derfor sies å ha hva Jette Fog (1996) kaller en *kvalitativ ikke-statistisk representativitet*, som betyr typiske representanter for gitt forskningssammenheng. Aktuelle informanter fikk lese gjennom et invitasjonsskriv (vedlegg A) før de eventuelt takket ja. Her ble de bedt om å tenke gjennom to vanskelige samtaler med negative følelser involvert, der den ene endte godt og den andre dårlig.

## 2.4 Datainnsamling

De faglige samtalene skjedde gjennom et fenomenologisk semistrukturert intervju, der informanten ble bedt beskrive egne oppfatninger med egne ord basert på en intervjuguide (vedlegg B) med aktuelle tema og tilhørende underspørsmål. Guiden gjennomgikk to vanskelige samtaler, foruten en mer generell del, for å holde intervjuet på et så konkret og deskriptivt nivå som mulig og unngå intellektualisering og konvensjonelle svar (Kvale, 1997). Spørsmålene var stort sett korte, åpne og uten akademisk sjargong: «Det avgjørende er ikke hvorvidt man skal lede eller ikke lede, men hvor spørsmålet leder» (Bugge, 1999). Ved behov ba jeg om presisering eller utdypning. En åpen form uten fastlåste kategorier var med å gjøre svarene tvetydige og fikk noen ganger informanten til å endre på svar underveis. Men det er nettopp «intervjuformens styrke at den fanger opp variasjonen i intervjupersonens oppfatninger om et tema og dermed gir et bilde av en mangfoldig og kontroversiell menneskelig verden» (Kvale, 1997, s. 23). Intervjusituasjonen åpnet for *forskereffekt*, at



informantene oppfører seg annerledes enn de ville om intervjuer ikke var til stede, samt en *omvendt forskereffekt* ved at intervjuer også avviker fra normalt. I et selvrapporteringsformat står informantene også i fare for å fortelle det de tror studien forventer av dem – den såkalte *Pygmalion-effekten* (Rosenthal & Jacobson, 1968).

Alle intervjuene ble tatt opp med en digital lydopptaker (Zoom H1 Handy Recorder) og transkribert i etterkant, ved hjelp av det nettbaserte programmet *Transcribe* (<http://transcribe.wreally.com>). Kvale (1997, s. 105) mener bestemt at «det finnes ingen sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form», men at man heller skal spørre seg hva som er en nyttig transkripsjon for den aktuelle forskningen. I denne oppgaven ble det hovedsakelig å notere dialogen i hele, meningsfulle setninger, og bare unntaksvis markere pauser eller emosjonsuttrykk. Dette fordi analysen tar for seg lederes beskrivelse av egen praksis, i motsetning til opptak av faktiske ledersamtaler, og vektlegger primært innhold og noe språk, men ikke syntaks.

## 2.5 Dataanalyse

Det følgende er en gjennomgang av stegene for tematisk analyse, basert på beskrivelsen av Braun & Clarke (2006). Stegene er ment som retningslinjer, ikke regler, og rekkefølgen kan variere. De opprinnelige seks stegene er her sammendratt til fire. Analysen ble gjort ved hjelp av det kvalitative analyseprogrammet *HyperRESEARCH* (versjon 3.7.2).

### 1. Gjøre seg kjent med datamaterialet

Dette handler om å høre gjennom intervjuene og lese transkriberingene flere ganger.

Underveis noterte jeg mønstre og observasjoner, det vil si små segment som gjentas eller utmerker seg. Denne første fasen er kanskje den viktigste, som legger grunnlaget for resten av analysen.

### 2. Generere koder

Her ble observasjonene fra første fase organisert og nummerert i koder. Noen tekstutdrag fikk flere koder. I tråd med metoden, var det viktig å ha med lange nok tekstutdrag for å bevare sammenhengen. Fra nå av kunne jeg sortere tekst og intervju etter koder heller enn kronologi, for å sammenligne fenomen mellom ulike informanter. Rekoding forekom, men ble begrenset så snart nye koder ikke fremskaffet markante forskjeller.

### 3. Generere tema

Mønstre som har blitt koder kan nå bli tema. Dette gjorde jeg via kodekart (vedlegg C) og tabeller. All data under ett tema bør være kongruent internt og distinkt fra andre tema, såkalt *indre homogenitet* og *ytre heterogenitet*. Temaene og undertema ble endret flere ganger underveis, og kodekartet minst 15 ganger. En sjekk på om et tema holder mål, er om man greier å beskrive det i et par setninger. Hvis ikke, er det tilbake til arbeidsbordet. Da temaene var finslipte, ble de døpt etter innholdet de representerte. Se grupperingen av koder etter tema i vedlegg D. Merk at dette punktet om å *Generere tema* omtaler Braun og Clarke (2006) som tre steg: søke etter, evaluere og navngi tema.

### 4. Produsere rapporten

Når temaene er i boks, er det på tide å presentere dem (se kapittel 3 og 4). Analysen må ikke være snauere enn «a concise, coherent, logical, non-repetitive and interesting account of the story the data tell – within and across themes» (Braun & Clarke, 2006, s. 93). Teksten bør gi god evidens for temaene, men det skader ikke å benytte tydelige og livlige eksempler eller sitater for å illustrere poengene.

## 2.6 Abduksjon

I vitenskapsteorien går det et skille mellom induktiv og deduktiv tilnærming, eller det Braun & Clarke (2006) kaller dataorientert og teoridrevet koding. Induksjon handler om å gå fra enkeltobservasjoner til det mer generelle, mens deduksjon tester allerede eksisterende teori. Min analyse er en blanding, det som kalles *abduksjon* (Dalen, 2011, s. 99), inspirert av Skolseg (2014). Det betyr at jeg både vil åpent utforske erfaringer og refleksjoner blant ledere (induksjon) og samtidig teste et par teoridrevne problemstillinger (deduksjon).

## 2.7 Etiske betraktninger

### 2.7.1 Informert samtykke

Alle informantene ble informert om oppgavens tema, metode og mål, at dataene ville være konfidensielle og slettes etter innlevering, og at personopplysninger ville bli anonymisert. Lederne bekreftet at de deltok frivillig og kunne trekke seg fra studien når som helst i prosessen (vedlegg B). Det kan være vanskelig å gi sitt informerte samtykke når ingen vet sikkert hvordan analysen vil skride frem på intervjuetidspunkt (Kvale, 1997, s. 68), men dette oppleves ivare tatt med åpenhet rundt metoden og invitasjon til å ta kontakt når som helst.

### **2.7.2 Konfidensialitet**

Informantene er anonymisert for å kunne snakke fritt om vanskelige ledersamtaler de har hatt med medarbeidere. Studien er ikke meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), etter telefonisk kontakt med personvernombudet for behandlingen av dataene. Da transkriberingen av intervjuene var unnagjort, ble lydfile og tilhørende oversikter over informanter slettet. I selve transkriberingene er ledernes navn erstattet med et tall og alle identifiserbare opplysninger om personen eller arbeidssted har blitt fjernet – med unntak av kjønn. I denne oppgaven vil informantene omtales med nummer (1-8) og bokstav (M/K) etter kjønn (For eksempel 2M og 5K). Studien er heller ikke søkt godkjent av Regional Etisk Komité, Sør-Norge (REK Sør), da innholdet i samråd med veileder vurderes ikke å gjelde pasienter, umyndige personer eller prosjekter om helsesensitive tema.

### **2.7.3 Konsekvenser for informantene**

Den fortrolige intervjusituasjonen gir forskeren makt og ansvar og «setter store krav til intervjuerens følsomhet med hensyn til hvor langt han eller hun skal gå med sine spørsmål» (Kvale, 1997, s. 69). Åpenheten rundt prosessen, informantenes interesse, og tematikkens rimelig beskjedne sensitivitet gjør meg trygg på at informantene ikke ble utsatt for unødig psykisk eller fysisk skade. Derimot bemerket flere av informantene iveren for og viktigheten av å reflektere rundt «følelser mange egentlig ikke tenker så mye over hele tiden» (7M).

Innad i de tre selskapene vet mine kontakter og noen av informantene hvem som ble intervjuet. Men den enkelte informant skal likevel ikke kunne spores i teksten, så fremt de ikke selv forteller om tekstutdrag de eventuelt gjenkjenner. Metoden åpner like fullt for at informantene *kan* føle seg fremmedgjorte, hvis de mener sitater tas ut av sammenheng eller at forskeren har et skjevt utvalg tema eller fremstilling av disse.

### **2.7.4 Konsekvenser av oppgaven**

En av psykologiens målsettinger er å anvende psykologisk kunnskap på en måte som forbedrer menneskelig velferd (Passer et al., 2009, s. 5). Hvor fordelaktig er denne hovedoppgaven i så måte? Det kan diskuteres om oppgaven setter av tid og ressurser til å forske på å øke lederes makt, uten hensyn til medarbeidere. Målsettingen er dog å tilvirke

større mestringsopplevelse for emosjonshåndtering i ledersamtaler for alle parter, slik at relasjonen kan oppleves best mulig.

## 2.8 Datakvalitet

Kvalitativ metode, kasusstudier og intervjukunnskap har slitt med troverdigheten. I siste kapittel av Kvaales (1997) metodebok *Det kvalitative forskningsintervju*, og spredt utover den andre utgaven (Kvale & Brinkmann, 2009), imøtegås derfor vanlige innvendinger mot det kvalitative intervjuet, med en gjennomgang av hvordan det faktisk kan være både vitenskapelig, objektivt, troverdig, intersubjektivt, hypotesetestende, kvantitativt, reliabelt og valid. I det følgende vil de to sistnevnte begrepene vies noen avsnitt, da hva som gjør en kvalitativ studie *pålitelig* og *gyldig* er særskilt viktig for metodisk kvalitetsvurdering.

### 2.8.1 Pålitelighet

Pålitelighet, eller reliabilitet, omhandler hvor konsistente og troverdige forskningsfunnene er (Kvale, 1997; Kvale & Brinkmann, 2009). Er det slik at dataene reflekterer et riktig bilde av virkeligheten? Pålitelighet referer også til om resultatene lar seg gjenskape under identiske forhold, hvis noen andre skulle undersøke fenomenene på nytt. Andenæs (2000, s. 293) mener *relevans* er en bedre term enn «krav om gjentakbarhet», i denne oppgaven fordi ledernes opplevelser, prosesser og meninger er kontinuerlig i endring. I den fenomenologiske konteksten er den allmenne sannheten om den kvalitative metoden at det ikke finnes én sannhet, som dermed gjør alle funne like gyldige, men heller at hvert studie bidrar med sine perspektiv. Dette forutsetter at teori og intervju er relevant for oppgavens formål, og at metoden godt dokumentert. I resultatdelen har jeg rendyrket informantens bidrag, og i hele analyseprosessen kontrollert mine tolkninger opp mot transkriberingene av intervjuene. Ved kontinuerlig å «etterstrebe en nærhet til datamaterialet» (Knutsen, 2013, s. 30), er jeg med å trygge at resultatene gjenspeiler ledernes skildringer.

### 2.8.2 Gyldighet

Gyldighet, eller validitet, handler om man undersøker det man har sagt man skal undersøke – målt i sannhet, riktighet og styrke (Kvale & Brinkmann, 2009). Et viktig grep for å sikre validiteten i kvalitativ metode er å gjøre forskningsprosessen så transparent som mulig (Dalen, 2011; Kvale, 1997; Miles & Huberman, 1994). Det har jeg forsøkt med en presis og nøyaktig beskrivelse av metodevalg, utvalgskriterier, intervjuer og analyser. Åpenheten er

nødvendig i møte med subjektiviteten, både hos informanter og forsker. Det kvalitative intervjuet er riktignok opptatt av ledernes subjektive opplevelse, men hjernens hukommelsen gjør at lederne både kan huske feil og være selvbeskyttende om hvordan de håndterer og tåler følelsene sine. Informantene deltok frivillig med ønske om å bidra til forskning på tema, og ble anonymisert så de kunne tale fritt. Dette øker sjansen for at sannferdigheten løftes.

Transparens er også avgjørende for å underbygge teoretisk eller *definisjonsmessig validitet*, som viser til samsvar i begrepsbruken i teori, intervju og resultater. Derfor har det vært viktig å bruke hele tekstutdrag i gitt kontekst, og å vise til analyse og antakelser underveis.

Validiteten vil også kunne øke om forskeren har tilstrekkelig innsikt i problemområdet på forhånd, for å finne frem til relevante og typiske forhold under intervjuet. Avkastningen på min møysommelige vei inn i fagfeltene, har nettopp vært god oversikt (se 2.8.3).

*Innholdsmessig validitet* fordrer et mangfold i datamaterialet. Dette sikres ved å stille spørsmål som favner flere sider av fenomenene det forskes på. For det andre trengs det nærhet, sensitivitet og oppmerksomhet fra forskerens side, heller enn presisjon (Kvale, 1997; Stubberud, 2002). Jeg har lang intervjuerfaring som journalist, og brukte lydopptaker under intervjuene, som hjalp å holde fokus på det informantene sa.

Hvis en oppgave har som mål å vise til en gyldighet utover seg selv og sitt utvalg, snakker vi om *ytre validitet*. I kvalitativ forskning brukes gjerne *generaliserbarhet* (Kvale & Brinkmann, 2009) eller overførbarhet (*transferability*) (Lincoln & Guba, 1985). For den kvantitative metoden er en aggregert generalisering – basert på gjennomsnittlige verdier – funksjonell. Men den kvalitative metoden har bedre av en *analytisk generalisering*, basert på mangfold og variasjon, hvis konklusjon er gyldig «om bevisbyrden er tilstrekkelig *overbevisende*» (Andenæs, 2000, s. 302). Forskerens ansvar ligger ikke i bevise hvordan det lille utvalget informanter representerer mellomledere eller ledere generelt, men «å sørge for at dataene fremstilles så berikende som mulig, slik at en potensiell leser kan trekke egne slutninger om graden av overførbarhet ut fra studiens funn og litteraturen som er presentert» (Christensen, 2008, s. 4).

En kritisk innvending er om utvalget på åtte mellomledere er stort og variert nok. Selv mener jeg loven om avtakende utbytte viste seg, og vil argumentere for at disse ledernes opplevelser har en aktualitet utover mitt utvalg. Men studien har primært blitt sett på som eksplorerende,

med tanke på å kunne generere hypoteser for fremtidig forskning. Andenæs (2000, s. 317) mener slik forskning kan ses på som

*... et forslag til hvordan et fenomen kan beskrives og forstås. Da tilbyr man sine resultater, samtidig som man inviterer til videre utprøving og diskusjon, og får også mulighet til selv å se noe nytt i det man har lagt bak seg.*

### **2.8.3 Selvrefleksivitet og egeninteresse**

Jeg kommer ikke unna at egen bakgrunn, bidrag og forutinntatte oppfatninger er med å lede prosessen. Denne subjektiviteten ønsker jeg å forholde meg kritisk til og være åpen om. Min egen motivasjon for å velge å skrive om vanskelige ledersamtaler, emosjoner og mesterterapeuter er ikke bare ønske om å bidra med forskning. Kombinasjonen er også drevet av en stor nysgjerrighet for teamene hver for seg. En stor drivkraft har vært å bøte på min manglende kunnskap i organisasjonspsykologi – som er bortimot fraværende på profesjonsstudiet. Jeg har mye ledererfaring og lenge interessert meg for ledelse, men har manglet akademisk belegg. En ulempe med en slik forhistorie er motstand nok til å stå i mot angrep på egen uavhengighet i møte med teori, forskere, informanter og institutt. Integriteten fikk kjørt seg ekstra ettersom jeg forsket alene. En annen ulempe med flere og ukjente felt, er at jeg trengte mye tid på å få oversikt nok til å bestemme meg for retning og forskningsspørsmål. Fordelen er god oversikt når den først kom, og stor grad av åpenhet og ikke-vite-posisjonering underveis.

# 3 Resultat

Analysen resulterte i seks tema, med totalt 17 undertema, som hver for seg kan ses som et funn eller aspekt ved mellomledernes håndtering av følelser i vanskelige ledersamtaler. De 17 funnene er oppsummert i Tabell 2, og gjennomgås i dette kapitlet. Før temaene dissekteres, kommer en kort beskrivelse av hvilke type vanskelige samtaler analysen bygger på.

**Tabell 2:** Tema og undertema fra de vanskelige samtalene

<b>TEMA 1: Syn på og språk for følelser</b>	<b>TEMA 2: Opplevelse og belastning</b>
1) Følelser er sentralt i krevende ledersamtaler	4) Opplevde følelser: Frustrasjon og utilpasshet
2) Skiller følelser og fornuft	5) Påkjenning, ikke anger
3) Utrenet språk for følelser?	6) Frykter fravær av følelser
<b>TEMA 3: Roller og rammer</b>	<b>TEMA 4: Grenser og regulering</b>
7) Situasjonsbestemt emosjonsbruk	10) Mange undertrykte lederfølelser
8) Mer negativitet for beskyttede stillinger?	11) Klare grenser som kan brytes?
9) Leders definisjonsmakt	12) Mer erfaring, mer tåleevne, mindre følelser
<b>TEMA 5: Omsorg for medarbeider</b>	<b>TEMA 6: Relasjon og resultat</b>
13) Hensyn til medarbeider	15) Måler suksess i opplevd resultat, ikke innsats
14) Hensyn til avdelingen	16) Skal følelser gis mye eller lite tid?
	17) Hjelper tåleevne på resultat og relasjon?

## 3.1 Introduksjon av de vanskelige samtalene

I hvert intervju snakket hver av de åtte lederne om to vanskelige samtaler, en som endte godt (heretter omtalt som «god samtale») og en som endte dårlig (heretter «dårlig samtale»). Det viste seg at flere av lederne slet med å gjenkalle én enkeltsamtale, men husket veldig godt prosessen med medarbeideren. Det medførte at intervjuer (forkortet «INT» i transkriberingene) noen ganger måtte geleide informantene tilbake på enkeltsamtalen og/eller tillate at prosessen ble sett på som en aggregert samtale. Den gode samtalen varte i snitt 30 minutter lenger enn den dårlige. De utvalgte samtalene hentet informantene fra de siste par årene. De tre unntakene lenger bak i tid var alle samtaler som endte dårlig. Det var generelt få kjønnsforskjeller å spore, utover at 6 av 8 «gode samtaler» ble utført med mannlige medarbeidere.

Som et ledd i å kartlegge hva slags vanskelige samtaler lederne trakk frem når de kunne velge fritt, ble kategoriseringen til Skatvedt (2014) benyttet. Intervjuguiden (vedlegg B) åpnet for å spørre både om hensikt, type problem og vanskeligheter i samtalen, uten ytterligere spesifisering. I etterkant kodet jeg samtalene skjønnsmessig basert på ledernes åpne svar (se vedlegg E). Generelt er det små forskjeller mellom dårlige og gode samtaler for type og

innhold, utover at de dårlige har vesentlig flere forekomster i de ulike kategoriene. Totalt 33 flere, rent numerisk: De samtalene som endte dårlig har flere årsaker til (+12), innholdsmessige problem ved (+15) og opplevde vanskeligheter (+6), enn de som endte godt.

Hovedhensikten bak de vanskelige samtalene var det at lederen skulle formidle et problem eller en lederavgjørelse og/eller skape endring hos en medarbeider som ikke leverte. Typiske eksempel var nedbemanning eller manglende innsats. For tre av de dårlige samtalene var også konflikthåndtering på agendaen. Hovedproblemene diskutert i selve samtalen dreide seg oftest om mangelfull jobbfungering hos medarbeideren, gjerne med tilhørende negativt tankesett og/eller negativ påvirkning på avdelingen. Flere medarbeidere ble beskrevet med negativ holdning eller urealistiske forventninger til egen fremtid eller innsats. Kun de dårlige samtalene hadde innslag av kategoriene for manglende forbedringspotensial og ureglementert adferd hos medarbeideren. Det er forskjellige grunner til at lederne *opplevde* samtalene som vanskelige, men to kategorier skiller seg klart ut: Lederen syntes samtalen var ubehagelig å gjennomføre og medarbeideren var lite mottakelig i samtalen. Generelt vakte alle kategorier som forhindret lederne i å nå målet med samtalen sterk misnøye hos lederne. For de dårlige samtalene gjaldt det ofte lederens opplevde svakhet, som gjerne skyldtes at lederne lot seg rive med av følelsene. For de gode samtalene er medarbeiderfokus tydelig. Det er kun her kategorien *Mulige negative konsekvenser* forekommer, og alle fire eksempler dreier seg om medarbeidernes ve og vel. Det er også dobbelt så mange gode som dårlige samtaler (4 vs 2) der lederne kjenner ubehag ved å snakke om negative aspekter med medarbeidere som ellers anses å ha mange positive egenskaper.

## **3.2 Tema 1: Syn på og språk for følelser**

Dette temaet inkluderer hvordan lederne selv definerer vanskelige samtaler, hvilket syn de har på følelsenes plass, og egen kompetanse om følelser.

### **3.2.1 Følelser er sentralt i vanskelige ledersamtaler**

Det er et stort spenn i hva som oppleves som den vanskelige, eller «tunge» (1M), samtalen. Mye handler om ulikheter – i forventninger, roller eller tema, «der det ikke umiddelbart finnes en lettvinnt løsning» (2M). Vanskelige samtaler er ikke forbeholdt personalsaker. Et par av lederne (1M, 3K) gjør et skille mellom krevende samtaler å gjennomføre (slitsomt) og vanskelige samtaler å stå i (ubehagelig). Felles for alles definisjoner av vanskelige samtaler



og konflikter, er innslaget av negative følelser. Og for de fleste oppstår ubehaget når en medarbeider må konfronteres på prestasjon, væremåte eller særlig egenskaper som går på person: «Det vanskelige er å se en person i øynene og fortelle at de ikke leverer godt nok» (4M). Og/eller at målet for samtalen ikke nås:

*En vanskelig samtale har mye med følelser å gjøre. Og det går på person. Det er samtaler hvor jeg på forhånd har en oppfatning om at jeg må si noe som jeg ikke tror vil bli oppfattet på en god måte. Det ender ofte med at medarbeideren går i forsvar og angriper tilbake. Skyttergrav frem og tilbake [...] Vi blir ikke enige. (5K)*

### 3.2.2 Skiller følelser og fornuft

Informantene sier de har sansen for følelser, selv om de er utfordrende. Som med vanskelige samtaler, er ikke følelser noe lederne kommer utenom på jobb og derfor må de gis en stor og naturlig plass: «Det er fortsatt to mennesker som prater med hverandre og har følelser uansett hvilken tittel man har på visittkortet» (2M). Følelsene kan brukes som signalfunksjon, eksempelvis ved å si i fra om når man skal intervenere: «Noen ganger kjenner du at 'nå er det'» (3K). Er man ikke bevisst, kan følelser fort bli et forstyrrelseselement (6K).

I intervjuene skiller flere av lederne, som 4M, mellom følelser og fornuft:

*Det vanskeligste er om for mye av privatlivets følelser kobles inn i jobbsammenheng [...] Men jeg er ikke spesielt glad i folk som beslutter uten en begrunnelse [...] Det er klart det skal være følelser, med engasjement og frustrasjon i prosjektene. Da er de inne i en slags rasjonell tankegang eller noe sånn. INT: Så litt «fornuftige følelser» er greit? 4M: Fornuftige følelser er greit (latter). Ingenting er bedre enn det.*

Lederne 6K og 8K beskriver seg som styrte av følelser og intuisjon, men at følelser alene ikke holder som argumentasjon:

*Hvis man starter med en følelse, kan det være krevende å sette ord på. Man må finne eksempler som viser det jeg opplever. For en feedback fungerer ikke om den ikke er konkret. 'Å føle at vi har en god relasjon' vil ikke hjelpe å si. Det er ikke noe man kan gjøre noe med. (8K)*

6K argumenter ved å skille fakta fra følelser: «Hvis det blir for mye følelser, og for lite fakta, blir det vanskelig å bygge en argumentasjon».

### 3.2.3 Utrenet språk for følelser?

En påfallende observasjon og det tredje funnet i intervjuene var informantens vaghet i begrepsbruken om følelser. For svarene som omhandlet følelsestermer, gikk taletempoet ned og antall pauser merkbart opp hos flere av lederne. For eksempel: «Jeg måtte jo ståsette meg litt, for å stå på krava. Ståsette er kanskje ikke noe følelse? Det er vanskelig å finne de

riktige ordene, på en måte, på det her» (7M). Og: «Jeg kjente veldig på ‘Herregud, hva gjør jeg nå?’. INT: Og hvilken følelse er det? 8K: (ler) Usikkerhet...? Mmm... [bekreftende]» (8K). Flere virket å få noen vekkere i løpet av samtalen både over egne refleksjoner og spørsmålene som kom (av typen «Det har jeg ikke tenkt på før» og «Godt spørsmål!»), og kom uoppfordret både med anerkjennende og unnskyldende utsagn til intervjuer («God beskrivelse det!», «Ja, ikke sant», «... uten at jeg er ekspert på følelser» og «Nå kan du mer om følelser enn meg...»).

### **3.3 Tema 2: Opplevelse og belastning**

Dette temaet samler opp hvilke følelser lederne og medarbeiderne opplever i de vanskelige samtaler, påkjenningen disse samtaler har, og hvorvidt følelsene er noe lederne frykter.

#### **3.3.1 Opplevde følelser: Frustrasjon og utilpasshet**

For begge de vanskelige samtaler i intervjuene ble følelsene til informantene og deres medarbeidere kartlagt. Som et bakteppe lå de fire emosjonelle faktorene fra forskningen på leder-medarbeider-relasjoner til Glasø og Einarsen (2006): ivaretagelse, frustrasjon, krenkelse og utilpasshet. Det vil si at informantene først fikk svare helt åpent, men at intervjuer så eventuelt kunne spørre om lederne erfarte flere følelser innen de av faktorene som ikke hadde blitt omtalt umiddelbart.

Vedlegg F viser en samletabell over ledernes beskrivelse av følelsene de og medarbeiderne angivelig erfarte i løpet av den gode og den dårlige samtalen, sortert etter de nevnte fire faktorene. Generelt er det færrest positive følelser å spore, som ventet, og flest negative i faktorene for frustrasjon og utilpasshet.

I de gode samtaler beskriver lederne seg selv primært som ivaretakende, i form av omsorg og aktivering. Frustrasjonen er i større grad representert som nedstemthet. Og de få gangene utilpasshet ble nevnt, var i vanskelige samtaler som inneholdt «alle følelser». Informantene beskriver medarbeidernes følelser i sterkere ordelag enn sine egne. Medarbeidernes frustrasjon går fra sjokk og sinne til fortvilelse og skuffelse, mens utilpassheten vises blant annet ved å gå i forsvar og «bli liten».

I de dårlige samtaler er det flere og sterkere følelser i sving. Ivaretagelsen blir tydelig lavere

og nivået for frustrasjon og utilpasshet tydelig høyere for lederne enn tilfellet var i de gode samtalene. Mønsteret beskrives nokså likt for medarbeiderne. Nytt for lederne og medarbeiderne er tydelige innslag av krenkelse, som var tilnærmet fraværende for samtalene som endte godt.

*Jeg mener det var et nederlag at vedkommende ikke så at han kunne ha det bra i [Navn selskap], for han trivdes bra her, men innså ikke selv at det her kunne bli bra. Hadde han bare innsett ... tatt til seg at [...] 'Du selger på feil premisser'. (1M)*

5K på sin side ble nærmest målbundet over en dyktig medarbeider som ikke klarte eller ville forstå at det å jobbe syv timer daglig ikke tilsvarer full stilling:

*Jeg visste ikke hva jeg skulle si til slutt. Det gikk ikke inn. Hun så ikke det. Den dama ville bare ikke skjønne! Og vi endte ikke opp med at hun gikk med på noen ting, verken komme tidligere eller jobbe mer.*

### **3.3.2 Påkjenning, ikke anger**

Det femte funnet innebærer at alle disse vanskelige samtalene og negative følelsene tar på. 8K er tydelig på i «slike situasjoner vil det alltid gå litt tid før det er glemt. Det vil kanskje aldri bli glemt». 2M opplevde elementer «jeg tok med meg hjem og som påvirket meg». 3K mener det er «tungt å ta fatt i de negative tingene», som påvirker både leder og medarbeider. Særlig de stundene der lederne føler seg krenket eller ikke respektert, slik tilfellet var for den kvinnelige lederen: «Det er en ganske tøff følelse ikke å bli likt [...] [Navn medarbeider] ville ikke engang se på meg, som gjorde meg ytterligere utpsyket. Slik gjør noe med meg» (3K).

Informantene svarte like fullt kategorisk nei på spørsmål om de angret på å ha avholdt samtalene. Snarere tvert imot, også for de dårlige samtalene. «Jeg angret aldri på den samtalen. Når jeg går inn på et kontor med noen for å snakke med noen om noe, så går jeg ikke ut derfra uten å ha gjort det» (1M). Leder 5K mener hun kom styrket ut: «Nå kan jeg klare alt, tenker jeg nå, fordi det var en kjempestein som bare lettet fra mitt hjerte. Jeg glemmer den ikke».

Det er dog flere som skulle ønske de kunne håndtert situasjonen noe annerledes eller vært bedre forberedt (4M, 6K, 8K). Forberedelse er med å sikre at samtalen holdes til en rasjonell agenda (4M), og øker sjansen for ikke å bli overrasket av følelser (3K). Overrumplet ble leder 8K, som i samtalen som endte dårlig var «forberedt til selve samtalen, men ikke til følelsesutbruddet – på reaksjonen».

### 3.3.3 Frykter fravær av følelser

Både på direkte spørsmål og innbakt i utsagnene, dukket tema frykt opp i noen av intervjuene. Generelt var det lite eksplisitt følelsesfrykt («Jeg er ikke redd følelser» (1M)), men noen få innslag av kvie og «turte ikke» (4M) avhengig av hvilken medarbeider man snakker med (7M, 8K). Frykten viste seg vesentlig større for manglende forutsigbarhet eller kontroll på medarbeidernes reaksjon (2M). I tillegg – selvsagt – til fysisk trusler (6K). Leder 5K ble rystet og provosert over en medarbeider som i hennes øyne fremstod likegyldig der vedkommende *burde* hatt en reaksjon i form av tristhet eller sinne. Leder 8K svarer slik:

*Det usikre er litt utrygt, kanskje. Hvordan skal jeg håndtere hvordan han heller hun reagerer? I hvilken grad jeg opplever at den andre har selvinnsikten i å se sin utfordring? INT: Er det eklere ikke å vite hvordan en medarbeider reagerer, enn å vite at en medarbeider vil reagere med veldig negative følelser? 8K: Uforutsigbarheten er noe av det vanskeligste. Man kan ikke ha en strategi for alt mulig.*

Verst er kanskje fraværet av følelser hos medarbeiderne, type steinansikt (2M, 3K). Heller sinne og gråt enn «den veggen der det *ikke* er følelser» (8K). Informant 7M tror at det å være utelukkende saklig og poengtert noen ganger

*... kan få vedkommende på andre siden av bordet til å føle seg veldig liten. INT: Så fravær av følelser kan skape negative følelser? 7M: Ja, jeg tror da det. For hvis man er helt iskald, kan det være ganske skremmende.*

## 3.4 Tema 3: Roller og rammer

Dette er et sammensatt tema da lederrollen og rammebetingelsene gir et overbygg for lederens emosjonshåndtering. Følelsesgrenser og -regulering kommer i tema 4.

### 3.4.1 Situasjonsbestemt emosjonsbruk

Det er visse forventninger til lederrollen. Samtlige åtte ledere var opptatte av å ta og å vise ansvar for prosessene som oppstod med eller mellom arbeidstakerne sine. Videre er det et klart skille mellom rollen som leder og privatperson. Lederne skal ikke fornekte seg selv, men kan ikke si eller gjøre alt som faller dem inn eller overskygger profesjonaliteten (2M). «I lederposisjonen jeg er i, kan jeg på en måte ikke bryte sammen i tide og utide» (7M). Målet er ikke å bli likt, men å bli respektert (8K) og «drive en business» (1M): «Vi skal levere det vi på gammeldags kalte *tjenestens tarv*, og det med minst mulig ressursbruk» (3K).

Lederadferden formes også av settingen man er i. I formelle sammenhenger og samtaler er det tydelige roller – og en naturlig emosjonell avstand. Mens ved kaffemaskinen (7M, 8K) og sosiale tilstelninger er gjerne tonen løsere. Og når situasjonen tilsier det, kan lederen tre inn i rollen som medmenneske (se 3.6.1). 6K opplevde at relasjonen til medarbeideren fra den gode samtalen bedret seg automatisk fra avmålt til god i det medarbeideren fikk en ny stilling i selskapet med en annen leder. Type samtale er også med å bestemme grad av emosjonelt innhold (4M, 7M). I lederutviklingsprogram 4M kjenner til, er vanskelige samtaler knyttet til personalsaker som medarbeidersamtalen. Selv om medarbeidersamtalen er et velegnet forum for å ta opp følelsesnære saker, kan det fremstå nokså formelt (7M). I så måte kan det være enklere å ta opp emosjonelle aspekt når det ikke er pålagt eller påtrengt: «Helt klart. Det har hendt mange ganger» (7M). Timing er altså en nøkkel. Man skal være bevisst på når, hvor og med hvem man bringer noe opp, etter det 8K omtaler som *rett-tidighets-trappen* – å ta opp ting til rett tid.

### 3.4.2 Mer negativitet for beskyttede stillinger?

Dett åttende funnet antyder at mengden negative følelser også blir påvirket av hvor vanskelig det er å avskjedige en medarbeider i Norge. Slike «beskyttede stillinger» (2M) viste seg å opprøre enkelte av lederne. 5K svarte slik:

*Det er ikke så lett å kvitte seg med medarbeidere [...] INT: Fører det til flere negative følelser på arbeidsplassen, at det i Norge – med god arbeidsmiljølov og godt sikkerhetsnett – er vanskelige å kvitte seg med folk? 5K: Det kan godt være. Vi trenger ikke å gå lenger enn til Danmark. På godt og vondt, da. Man skal jo verne om medarbeiderne sine, men ingen medarbeidere har det godt i en jobb man ikke presterer eller lykkes i. INT: Blir det lettere å uttrykke negative følelser hvis du er sikker på at du ikke blir å miste jobben? 5K: Kan være det. [Pause] Det skjer ikke noe uansett.*

### 3.4.3 Leders definisjonsmakt

I noen tilfeller kan det fremstå som lederne blir brydd, eller mener det får være måte på hvor ille noe kan være: «Det har jeg opplevd noen ganger. At noen sitter og gråter fordi forandringen oppleves større enn den faktisk er» (2M). Lederrollen kan gi en opplevd definisjonsmakt av hvordan man bør håndtere følelsene sine eller hvem som gis skylda for problemet. Jo mer frustrert, lei og nærme smertegrensen lederen er, desto mindre virker mentaliseringsevnen og den systemiske tenkningen å være. Dette øker sjansen for at lederen ser bort fra situasjonen og manglende kommunikasjon, og heller attribuerer feilen til medarbeider. 1M forklarer:

*Det er ikke noe vondt med personen. Må bare få opp øya og øra og handle litt ut fra hvordan businessen er, ikke bare handle ut fra seg selv [...] Jeg synes det er tilfredsstillende å si at det er så lite som skal til for at du skal bli bedre. Men da må du gjøre noe bedre [...] Jeg gir veldig rom for den ansatte til å bevege seg selv. Gir dem et par hint for å se om de utvikler seg på egenhånd uten at jeg trenger å si noe. De fleste mennesker forstår det av seg selv, mens andre utnytter situasjonen.*

## 3.5 Tema 4: Grenser og regulering

Dette tema tar for seg opplevde grenser for og regulering av følelser for ledere, og hvordan ledererfaring spiller inn.

### 3.5.1 Mange undertrykte lederfølelser

I 3.2.1 ble følelsene i de 16 vanskelige samtalene kodet etter et rammeverk. Det samme ble gjort for reguleringen av følelsene, i kategoriene undertrykking, uttrykking eller simulering – inspirert av Glasø (2008). Som vedlegg G viser, er undertrykking den vanligste måten å regulere de negative følelsene på, fulgt av ordinær uttrykking som en god nummer to, mens simulering er så å si fraværende. For de gode samtalene rapporterer informantene en jevn fordeling mellom undertrykk og uttrykk, og som regel lik regulering hos leder og medarbeider. Sinne blir forsøkt regulert, tristhet i liten grad. For de dårlige samtalene uttrykkes det vesentlig mer edder og galle fra begge parter. Medarbeiderne modifierer seg litt, men driver stort sett ufiltrert utblåsning. Lederne gjør derimot vesentlig flere forsøk på å undertrykke følelsene sine, men mislykkes i forsøket i halvparten av samtalene.

### 3.5.2 Klare grenser som kan brytes?

Lederne i utvalget er sikre på at det er grenser for hvor mye følelser som kan uttrykkes (heretter *følelsesgrenser*) for å unngå «følelsesprat» (2M, 4M). For negative følelser vel å merke, da få ledere legger bånd på positive følelser som skryt og ros. De fleste informantene mener videre at handlingsrommet for frustrasjon og tristhet er mye friere oppover i hierarkiet – medarbeider til mellomleder, eller mellomleder til toppleder. Dette handler også om lojalitet til organisasjonen (4M, 5K, 6K). Men akkurat hvor grensen trekkes for de negative følelsene nedover i systemet, varierer. Og det var under disse problemstillingene informantene tydeligst tenkte høyt og/eller skiftet syn underveis i intervjuene. Generelt var det enighet om at ledere kan og bør være tydelige og konfronterende med tøffe budskap, men ikke mer enn nødvendig for at budskapet skal nå frem: «Det samme budskapet kan sendes ut i skikkelig drittpakker, eller inntullet i bomull, selv om innholdet er det samme» (5K). Videre

var det konsensus om at det er greit å være ærlig overfor medarbeidere om usikkerhet rundt krevende utfordringer.

4M forteller han møter følelser med nøkternhet for ikke å rives med. 3K mener ledere må oppføre seg *dannet*, så ikke medarbeiderne skal oppføre seg *udannet*. Hun mener å ha et snev av «gammeldagshet» som tydelig motstander av følelsespraksisen hun ser i dagens medier der

*... det ikke er grenser for hva man skal uttrykke. At man kan snakke stygt om folk, og hyle og brøle og ta ut... Som at Hellstrøm skjeller ut familier i kjøleskapet. Det er forferdelig [...] Jeg tror folk som brått begynner å skjelle ut andre mennesker eller plutselig begynner å gråte, rett og slett oppfattes som ustabile. Lite til å stole på. (3K)*

Informantene er splittet når det gjelder å gråte sammen med medarbeider. 5K har grått av medlidenhet for og med medarbeider, men ble i intervjuet usikker på om det var greit: «Der og da var jeg lederen hennes. Hva skal jeg si? [...] Jo mer jeg tenker på det... Kanskje skulle jeg ikke ha gjort det?».

En spennende oppdagelse er at flertallet av lederne (1M, 2M, 3K, 5K, 6K, 7M) i ulik grad åpnet for å skyve på grensene for å uttrykke frustrasjon – som en siste utvei – hvis logikk og god argumentasjon ikke når inn i det hele tatt: «Jeg kan gi folk veldig mye rom. Men hvis de gis x antall muligheter, og jeg blir pillet på nesen [...] og strikken ryker – da kan jeg bli veldig tydelig. Det jeg kaller *engasjert*» (1M). Ingen mente det å bli fysisk voldelig var greit, selv om de noen ganger kunne ha lyst: «Hadde jeg rusket i ham for å få ham til å skjønne, hadde jeg ikke sittet her og pratet med deg nå» (2M). Utskjelling eller krenkelser er også å ta det for langt, selv om medarbeideren skulle gjøre det først:

*Man kan bli jækla sint, men tror ikke det har noen effekt hvis jeg skriker tilbake: 'Må du faen meg høre, din jævel!'. Kommer man inn på samme banehalvdel og begynner med utskjelling, har man tapt i utgangspunktet. Da ser jo motparten at 'han har ikke flere argumenter'. (7M)*

6K mener det er grenser for hvor tålmodig man skal være med en medarbeider, men stiller spørsmål ved effekten av et utbrudd: «Jo lenger du greier å vente før du blir sint, jo mer bidrar det til en løsning og forståelse». 4M og 8K var mer kategorisk avvisende til effekten av kjeft.

### 3.5.3 Mer erfaring, mer tåleevne, mindre følelser

Et siste, viktig funn under tema 4 er at erfaringen som leder korrelerer positivt med tåleevnen for følelser og samtidig negativt med mengde følelser uttrykt. Flere informanter skriver tidligere problem med følelseshåndtering på kontoen for uerfarenhet. 6K har lært at «jeg ikke behøver å gjøre det til *mitt* problem». 5K har blitt tøffere: «Følelsene er ikke så langt utpå kroppen som før [...] fordi jeg har jobba med det. Og man kan ikke det som leder – rett og slett – da går man under». Rett og slett la være å vise følelser. Håpet til 8K er at det ikke bikker over i følelseskulde: «Jeg håper jo ikke jeg oppfattes som iskald, men profesjonell, som også den jeg sitter og snakker med også kan forholde seg til».

De siste to spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg B) omhandler følelsesmessig tåleevne eksplisitt. De fleste lederne svarer at de tåler godt å stå i de negative følelsene når de kommer. Motivasjonen for dette spenner fra nysgjerrighet, til omsorg og forbedringspotensial. De fleste informantene mener de oppsøker slike følelser så snart de oppstår, uavhengig av grad (2M) og tidvis uten betenkningstid (5K), men få så ivrig som leder 1M: «Det høres litt perverst ut, men når det oppstår et problem, klør det i fingrene etter å ta tak i det». Det er situasjonsavhengig om 6K, 7M og 8K oppsøker ubehaget: «Det handler om jeg tror det vil kunne skape et bedre klima totalt sett. Noen ganger ville jeg kunne la det skli forbi, men notere meg det og kunne ta det opp ved en senere anledning» (6K), i tråd med *rettidighetstrappen* nevnt i 3.4.1. 3K og 4M svarer at de unngår hvis de kan, men synes de står greit i det når de må.

## 3.6 Tema 5: Omsorg for medarbeider

Dette tema tar for seg ledernes omsorg for medarbeiderne og deres utvikling.

### 3.6.1 Hensyn til medarbeider

Informantene kan fremstå harde som ledere, men fikk i den tematiske analysen mange treff på kodene som tok for seg empati og medmenneskelighet for de ansatte – funn 13 i rekken. 2M illustrerer dette i en historie fra starten av sin lederkarriere om hvorfor det var et nederlag å bli kvitt en medarbeider flere ønsket bort:

*Ikke et nederlag for [Navn selskap], men for meg. Fordi jeg ansatte personen. Suksess for meg ville vært å nå inn til personen og hans tanker – og hva som skulle til for å få ham motivert til å jobbe [...] Jeg føler fortsatt det som min største feiltakelse. Hittil.*



Medarbeidere ses på som ressurser som skal trives og utvikles: «Det viktigste er at folk skal ha det godt på jobben. Har du ikke har det, kan det være samme rakker'n» (1M).

Informantene mener erfaring har gjort dem bedre til å se den individuelle medarbeider, være bevisst og ydmyk for hans eller hennes behov, og tilpasse sine følelser deretter. 2M sier det slik: «Hvis jeg behandlet alle medarbeidere likt, ville jeg feile 100 prosent». Flere mener kjennskapen til enkeltpersonen er avgjørende for doseringen av følelsene. 4M eksemplifiserer: «Noen tåler veldig godt om jeg hadde ropt høyt, mens andre ville ha gått i bakken». Og nyansatte på avdelingen ble gjerne skånet for røff emosjonsbruk (1M). Men det nevnes også eksempler på for mild behandling. I samtalen som endte dårlig for 7M, mener han at den kvinnelige medarbeiderens gråt vekket en «faderlig holdning» hos ham. Intensjonen var god, men resultatet uheldig: «Jeg kunne vel kanskje ha vært hardere, eller satt større krav til henne, men det kan hende jeg ble litt *soft* [...] Og det kan hende forlenget hennes tid her».

Lederne 7M og 8K leverte noen interessante nyanser vedrørende gråt. 7M kan «gråte en skvett» i samtale, men undertrykker *egne* sårede følelser. En medarbeideromsorg med begrenset egenomsorg, med andre ord: «Det er sant. Det er nok litt sånn jeg er. Hvis jeg får kritikk, kan jeg føle meg såra og kjenne 'den satt'. Men jeg har aldri grått overfor et annet menneske på grunn av kritikk *jeg* har fått» (7M). 8K på sin side lar være å gråte generelt og holder emosjonell avstand – av hensyn til medarbeiderne. Men hvis situasjonen påkrever et medmenneske, som tilfellet var når en medarbeider hadde mistet sitt barn, kan hun legge sin «profesjonelle hatt» til side og gråte. Masse.

### 3.6.2 Hensyn til avdelingen

Noen av lederne (5K, 7M) brakte også et empatisk vidsyn inn i intervjuene, utover den enkelte medarbeider. En grunn til å opprettholde standardene og fremstå ryddig og med integritet, er hensynet til trivsel og utvikling hos resten av medarbeiderne på avdelingen. Slik beskriver 7M sitt resonnement rundt det å ta affære i hans dårlige samtale:

*Først var jeg spent. Så ble jeg lei meg for at jeg hadde såret henne. Tenkte så at det her måtte jeg bare gjøre, fordi det er for gruppens beste. Og da ble jeg kanskje hardere – 'nå kan jeg ikke gi meg'.*

## 3.7 Tema 6: Relasjon og resultat

Dette tema tar for seg aspekt ved resultatene av, og relasjonene i og etter, de vanskelige samtalene.

### 3.7.1 Måler suksess i opplevd resultat, ikke innsats

I tråd ansvarsfølelsen i 3.4.1, legger informantene også uheldige utfall av samtalene på seg selv. Suksess måles i resultat, uavhengig av egen innsats. Og skuffelsen er ofte mer enn rasjonell: «Det er nok meg og følelsene mine som gjorde at jeg opplevde at det gikk dårlig» (1M) eller «sånn flink pike-greie» (3K). 7Ms eksempel er med en kvinnelig medarbeider som tross iherdig innsats fra hans side ikke ville innordne seg bedriftens praksiser for rapportering:

*Jeg følte også litt på at jeg sviktet, at jeg ikke klarte å gi henne jobbopplevelsen jeg hadde forespeilet. For det andre, ikke klare å få snudd henne – lagt ting til rette – for at hun kunne fungere. Også litt tristhet for at hun ikke har hatt det så bra på jobb. INT: Og i ettertid, kunne du gjort noe annerledes? Eller klandres for lederjobben? 7M: Jeg kan egentlig ikke det. Jeg gjorde alt etter boka. Om det er noen bok for det.*

### 3.7.2 Skal følelser gis mye eller lite tid?

Tid og rom er generelt viktig å gi medarbeiderne, men hvor de negative følelsene skal få boltre seg er det uenigheter i utvalget om. For funn 16 er 3K den tydeligste stemmen for at det å bruke lengst mulig tid gir den beste effekten. Hun tar et oppgjør med det hun opplever som en rådende oppfatning hun tidligere delte om behovet for raske skifter, nye personer og minst mulig dveling: «Det er som ikke å skulle fortelle barn at bestemor er død. De skal liksom ikke merke noe av det. Jeg vet ikke. Det er jo ikke sånn livet er» (3K). I hennes gode samtale innså hun, noe overraskende for henne, at suksessen skyldtes god tid:

*Vi kommer antakelig til å lykkes ved ikke å gjøre det fort. [Medarbeideren] fikk anledning til å komme med alle spørsmålene sine, som 'har du aldri hatt tillit til meg?'. Noe jeg syntes det var fint at han stilte, så vi fikk snakket ut om disse tingene.*

Leder 4M er også opptatt av å gi delikate emner god tid, men ikke i selve samtalen:

*Jeg vil legge frem budskapet og egentlig kutte samtalen så fort som mulig. Slik at nettopp det følelsesaspektet ikke blir i møtet. Da tror jeg det er en veldig mye bedre og ryddigere måte å overbringe budskapet på, i stedet for at man skal sitte å diskutere. INT: Fordi det forstyrrer eller ikke hører hjemme? 4M: Ja. Det er klart at de to er veldig ulikt forberedt. Ikke minst følelsesmessig. Erfaringsmessig sier og gjør mange ting de kanskje egentlig ikke ønsker.*

4M tenker at barduse budskap kan ryste en medarbeider. Derfor tror han medarbeideren har bedre av å få bearbeidet innholdet, og heller forberede seg til å ta en «konstruktiv samtale» uka etter.

### **3.7.3 Hjelper tåleevne på resultat og relasjon?**

Sist, men ikke minst, var intervjuene ment å utforske hvilken funksjon den følelsesmessige tåleevnen har for resultatet av og relasjonen etter den vanskelige samtalen.

Vedlegg G viser en skjematisk sammenstilling av følelsesreguleringen og relasjonen, inndelt etter om samtalen endte godt eller dårlig. I halvparten av de dårlige samtalene, greide ikke lederne å opprettholde undertrykkingen, som skrevet i 3.5.1. Tabellen har også med seg en kolonne for om leder og medarbeider regulerer likt, for å se om samsvar i emosjonshåndtering påvirker relasjonen. Spor av bedring i relasjonen forekom kun i samtaler der leder og medarbeider hadde matchende emosjonsregulering. Men kodenenes tale viser ingen klare tendenser blant informantene for om følelsetoleransen eller reguleringen påvirker relasjonen mer enn det resultatet av samtalen gjorde.

Sammenhengen mellom følelsesmessig tåleevne og relasjon blir markant tydeligere når informantene blir spurt direkte. 1M tviler på om det har noen effekt. 4M og 8K synes det er vanskelig å si noe generelt. Mens 3K, 5K og 7K svarer umiddelbart og uoppfordra at sammenhengen virker å være positiv, selv om det kan være skrekkelig å konfrontere ubehaget. Som 6K har opplevd, må man noen ganger gjennom elendigheten for å få det bedre. 2M erfarte at det å stå i de tungene følelsene til medarbeideren, bedret medarbeiderens relasjon til ham, selv om 2Ms relasjon forble uendret. Og i den dårlige samtalen ble medarbeiderens relasjon bevart, mens leders relasjon til medarbeider ble forverret.

## 4 Diskusjon

Dette kapitlet starter med en kort oppsummering av funnene fra intervjuene, som munner ut i fem hypoteser. Deretter vies plass til diskusjon av de tre mest aktuelle. Senere belyses de to problemstillingene om følelsesmessig tåleevne, før konklusjonen, metodekritikk og forslag til fremtidig forskning.

### 4.1 Oppsummering av funn og generering av hypoteser

De åtte intervjuene på knapt åtte timer resulterte i en rekke observasjoner og refleksjoner om informantenes krevende møte med følelser i vanskelige samtaler. Samtalene er vanskeligst for lederne når målet ikke nås eller lederen og medarbeideren ikke blir enige. Denne delen gjennomgår kort de 17 funnene (nummerert i parenteser) fordelt på de seks temaene som utkrystalliserte seg i analysen som et svar på forskningsspørsmålet: ***Hvordan påvirker følelshåndtering den vanskelige ledersamtalen?*** Se Tabell 2.

Tema 1, om syn på og språk for følelser, viste at følelser står sentralt (1) i vanskelige ledersamtaler. Her gjorde to av informantene et språklig skille mellom krevende og vanskelige samtaler, som jeg mener utgjør et betydelig semantisk, om ikke psykologisk, skille. Fram til de siste ukene før innlevering hadde jeg planlagt å bruke termen *krevende* samtale, som i mine ører har en mer optimistisk klang for noe slitsomt, mens *vanskelig* samtale lettere kobles til umedgjørlig og noe som skaper vansker. Jeg brukte til slutt vanskelige samtaler, da dette var brukt i litteraturen og dermed i intervjuguiden med informantene. Lederne skilte også mellom følelser og fornuft (2). Hvis følelser skulle med som forklaring, trengte de støtte i rasjonelle argumenter. 6K gikk så langt som å skille følelser fra fakta, som antyder et syn på følelser som irrasjonelt og forstyrrende – et syn flere av lederne delte. Dette overrasket meg noe, da jeg før intervjuene hadde bladd i en bok med råd fra fremgangsrike ledere (Edler, 1997, s. 215-216), med visdomsord av typen Russ Hanlin kom med: «Stol på følelsene i din underbevissthet. De kommer fra livslang erfaring». Informantenes klare meninger om følelser sto i motsetning til en vag eller utrent språkbruk (3) når følelser skulle beskrives. Ut fra dette utledes ***hypotese 1***: Ledere har lav begrepsmessig kompetanse om følelser. I intervjuene opplevde jeg som psykologstudent å bli tillagt uforholdsmessig stor kompetanse, som kanskje like mye er et uttrykk for ledernes

usikkerhet i egen emosjonelle kompetanse. Sett i sammenheng med flere andre funn, blir hypotesen utvidet (se 4.2).

Tema 2, om opplevelse og belastning, ga et bilde av følelsene og virkningene av disse i de vanskelige samtalene. Frustrasjon og utilpasshet var mest i bruk (4). Jo høyere temperatur og dårligere samtale, desto mer bruk av krenkelse og mindre av ivaretagelse. Lederen har det verst når medarbeideren tilsynelatende ikke forstår. De negative følelsene er en stor påkjenning, som lederne også tar med seg hjem (5). De vanskelige samtalene er like fullt nødvendige å gjennomføre. Lederne angrer kun på de gangene de ikke har forberedt seg. Dette støtter temaets siste funn (6) om at lederne ikke frykter følelser, men heller fraværet av disse – som blir **hypotese 2**: Ledere frykter *fravær* av følelser. Å møte et steinansikt, det er skummelt det.

Tema 3, om roller og rammer, viser at lederne har og tar ansvar (7) for medarbeideren. Deres forståelse av lederrollen handler om å bli respektert, holde profesjonell avstand, og å drive butikk mest mulig effektivt. Følelser kan adresseres og uttrykkes når det passer seg, til rett tid og i rett situasjon. Et element som opprørte noen av informantene er at det nesten aldri er rett tid eller anledning til å si opp medarbeidere (8). Dette fikk meg til å undres om måten norsk arbeidsliv beskytter medarbeidere på, genererer flere negative følelser. Dette bekreftet to av informantene, men i ettertid har jeg lurt på om det også kan være motsatt – at tryggheten kan gi mindre ubehag og større muligheter for å snakke ut og senke skuldrene? Dette utleder **hypotese 3**: Beskyttede stillinger gir flere negative følelser. Lederrollen åpner også for å bruke og utnytte en opplevd definisjonsmakt (9) om hva som er «riktig» måte å håndtere følelsene sine på jobb. Eller at lederen kan gi medarbeideren skylda for problemene som oppstår i relasjonen *mellom* leder og medarbeider. Jo mer opprørt og mindre mentaliserende en leder er, desto oftere får medarbeideren skylda.

Tema 4, om grenser og regulering, viser mange undertrykte negative følelser hos lederne (10). Simulering er så å si fraværende. Men dette kan også handle om at jeg spurte mindre eksplisitt om dette, samt at simulering er en mindre vanlig måte å tenke regulering av følelser på. Lederne prøver i større grad enn medarbeiderne å holde tilbake negative følelser, kanskje som en konsekvens av opplevd rollefordeling. Det var likevel interessant å se hvor ofte de mislykkes i forsøket i de utvalgte vanskelige samtalene. Informantene var sikre på *at* det er grenser for følelsesbruk (11), men mer usikre på hvor grensene gikk, for eksempel for gråt.

Den klareste grensen var ironisk nok enigheten om at det var greit å vise usikkerhet. Mest bemerkelsesverdig var at 6 av 8 ledere åpnet for å utvide grensene for å uttrykke frustrasjon, faktisk kjefte litt, når alle saklige metoder er forsøkt. Dette utleder *hypotese 4* om at ledere bryter egne «følelsesgrenser», grenser for å uttrykke følelser, ved opplevd avmakt. Et sentralt funn er videre at økt ledererfaring gjør at man tåler mer og uttrykke færre følelser (12). De fleste lederne svarer at de tåler godt å stå i de negative følelsene når de kommer.

Tema 5 omhandler lederes omsorg for medarbeidere (13) og avdelingen (14). Informantene er opptatt av å se den enkelte, og kjenner på ansvaret for de ansattes trivsel, utvikling og suksess. De kan fremstå harde som ledere, og man kan spekulere i hvor mye av den emosjonelle reguleringsadferden som gjøres av strategiske hensyn (se 1.3.2), men lederne virker å gjøre dette av empati for de ansatte. En form for «tough love» i organisasjonssetting, der de svakeste skånes. Men leder 7M tok også selvkritikk på det som kan karakteriseres som en bjørnetjeneste, ved å gi en kvinnelig medarbeiders tristhet så mye forståelse at et uheldig arbeidsopphold trakk ut lenger enn nødvendig. Dette kasuset kan illustrere en misforstått snillistisk «kompisledelse» som flere mener preger egalitære Norge (Borgersen, 2015). Det som lederutvikler Joar Skjevdal (forundersøkelsesintervju, 11.12.2014) beskriver som å balansere mellom å være «boss eller buddy», i motsetning til flere andre lands kulturer hvor rolleforventningen til en leder er bødde. I en vanskelig prosess med en krevende ansatt, eksempelvis ved oppsigelse, mener derfor informantene mine det er ekstra viktig å være tykkludet og konsekvent av hensynet til de andre ansatte.

Tema 6, om relasjon og resultat, viser igjen lederes ansvarsfølelse (15) i at lederne måler egen suksess i resultat, ikke egen innsats. Dette blir en form for irrasjonell, følelsesmessig vurdering av eget bidrag. Iøynefallende for dette temaet var ytterpunktene i synet på følelsers plass i eller utenfor ledersamtalen (16). Informant 3K ville vie det så mye plass som mulig, mens 4M ønsket å avslutte samtalen før følelsene kom – og heller gi medarbeideren sjansen til å reagere og samle seg for så å komme forberedt tilbake uka etter. Umiddelbart fremstod 4Ms løsning som kynisk, men ga gradvis mer mening sett gjennom toleransevinduet. I familierapi rådes par nettopp til å ta en *time out* når følelsene koker som verst, all den tid tenkehjernen og mentaliseringsevnen er avslått. Samtidig er det viktig å bli validert, hørt og sett av sin leder, og for medarbeideren å kjenne på at hun eller han blir møtt også på et emosjonelt plan. Dette utleder *hypotese 5* om at noen ledere mener medarbeideres følelsesreaksjoner bør holdes utenfor ledersamtalen. Det siste funnet (17) gir et tvetydig bilde

av om følelsesmessig tåleevne påvirker resultat og relasjon. Analysen av de vanskelige samtaleene ga ikke grunnlag for å si noe om lederes toleranser for emosjoner har noen effekt. Men på direkte spørsmål mener 5 av 8 informanter at tåleevnen bedrer relasjonen i større eller mindre grad. Slik jeg ser det, gir disse funnene grobunn for minst fem hypoteser. Disse anser jeg som oppgavens mest interessante ettersom de er minst i tråd med rådende teori.

1. Ledere har lav begrepsmessig kompetanse om følelser
2. Ledere frykter *fravær* av følelser
3. Beskyttede stillinger gir flere negative følelser
4. Ledere bryter følelsesgrenser ved opplevd avmakt
5. Ledere mener medarbeideres følelsesreaksjoner bør holdes *utenfor* ledersamtalen

Av disse fem hypotesene, vil kun hypotese 1, 2 og 4 diskuteres videre, da disse tre er mest påtakelige, tydeligst rettet mot lederens emosjonshåndtering, og har størst teoretisk belegg.

## **4.2 Hypotese 1: Ledere har lav begrepsmessig kompetanse om følelser**

For tema 1 (syn på og språk for følelser) ble jeg særlig overrasket over lederne famling i å sette ord på følelsene (se 3.2.3). Dette er det affektbevissthetsterminologien kaller for begrepsmessig eller konseptuell ekspressivitet (Monsen et al., 1996), som er evnen til å beskrive følelsesopplevelsen på en klar og nyansert måte. Hvordan kunne de samme lederne uttale seg såpass sikkert om egen følelseshåndtering, når de selv uttrykker usikkerhet for hva som er hva? Nå skal det skrives at et rikere språk for følelser ikke er det samme som god håndtering av dem. Lederne i utvalget fremstod rutinerte og kompetente, og uttrykte ikke redsel for å ta tak i det som var vanskelig (se 3.3.3). Samtidig var flere av lederne vage og skiftende for hvilke følelsesgrenser som er hensiktsmessige (se 3.5.2). Underveis i intervjuene kom det frem at de fleste informantene hadde sine følelsesstrategier, men ulik grad av bevissthet rundt dem. Eller en bevissthet om *ikke* å ha strategier, som tilfellet var for leder 2M: «Jeg har kun en agenda hvis jeg *må* ha en agenda». Indirekte setter lederne seg selv i et dårlig lys når de forteller om slike adferdsmønstre ved stor følelsesmessig belastning. Om ærligheten skyldes anonymiteten, manglende bevissthet og/eller simpelthen ønsket om å være ærlig, vites ikke. Til sammen ga dette et inntrykk av at det finnes et potensial for å bedre den

emosjonelle kompetansen hos lederne. Ikke bare på et språklig begrepsplan, men også for følelsesregulering og handling.

Det finnes mange innspill til hva organisasjoner kan iverksette for å heve den emosjonelle kompetansen. Alt fra lek (Eikeland, 2014) til det å inhalere hormonet oksytocin med nesespray (Kosfeld, Heinrichs, Zak, Fischbacher & Fehr, 2005) kan forenkle det å tolke andres følelser og øke tillit og tilknytning. Liu og Perrewé (2005, s. 84) foreslår opplæring i emosjonskontroll og -regulering for de ansatte «in order to help employees gain a better understanding of their own emotions and enhance their emotional health». Det er ikke noe i veien for at ledere også kan nyte godt av et slikt tilbud. Men basert på møte med mine åtte kyndige informanter, er det kanskje mer å hente fra emosjonell relasjonskompetanse på psykoterapifeltet. Terapeuter oppfordres i og etter utdanning til aktivt å utforske egen relasjonelle og emosjonelle historie for å utfordre egen kontaktevne og bedre alliansebyggingen (Benum, 2014; Safran & Muran, 2000). Ledere er som skrevet ikke terapeuter, men er som terapeuter avhengig av en god relasjon – en god allianse, for best mulig utfall. Det er vanskelig å instruere i gode relasjoner og ikke nødvendigvis hensiktsmessig å fremholde emosjonell kompetanse uten samtidig å legge til rette for å utvikle den. Og det å påpeke et behov er ikke ensbetydende med at det er lett eller realistisk å gjøre noe med. Samtidig «foreligger det konkret kunnskap om hva slags holdninger, verdier og handlinger som kjennetegner empati, positiv aktelse og kongruens/genuinitet» (Kåring, 2013, s. 64).

## **4.3 Hypotese 2: Ledere frykter *fravær* av følelser**

Mest interessant fra tema 2 (opplevelse og belastning), var frykten for *fravær* av følelser (3.2.3), stikk i strid med teorien. Verken analysene av samtaler eller lederne svar indikerte frykt for følelser som sådan. Det er uforutsigbarheten som er vanskelig å forholde seg til. På samme måte som fravær av bekræftende ord noen ganger kan «virke mer avvisende enn tilstedeværelsen av kritiske ord» (Øiestad, 2006, s. 229). Denne hypotesen er med på å nyansere eller utvide Skatvedts (2014) kategori for ubehagelig gjennomføring av vanskelige samtaler. En slik oppfatning gir meg assosiasjoner til safari i Sør-Afrika. Parkvokterne fortalte at det farligste landdyret er de sorte bøflene, fordi de – i mostening til både løve, leopard, neshorn og elefant – ikke gir noen forvarsler før de går til angrep.



Det var også tankevekkende at informantene heller ikke var redde for å uttrykke usikkerhet (se 3.5.2). Tankevekkende fordi jeg tenkte at usikkerhet ville være nært knyttet til potensiell svakhet, trusler eller skam, og følgelig unnvikelsen og organisatorisk forsvar, jamfør tankegodset til Argyris (1991, 1999) og *organizational learning* i 1.4.2. Hvis usikkerhet *ikke* trigger en kobling til unnvikelse, åpner det for å lære og å korrigere feil. Indirekte understøtter dette lederne åpenhet for å lære mer om emosjonell håndtering, som skissert i hypotese 1. Lederne i utvalget virker å komme fra arbeidsmiljø «uten frykt for represalier og negative reaksjoner» som Glasø (2008) beskrev i 1.3.2, der det er mulig å kunne innrømme feil, slik Benum (2014) beskrev for terapeuter i 1.5.2. En slik «fryktløs læring» berømmes også i kreative fagmiljø. Improvisatør og kunstnerisk leder ved Det Andre Teatret, Nils Petter Mørland (forundersøkelsesintervju, 28.10.2014), forklarte at det første og svært tidkrevende steget i arbeidet med å lære kreativitet primært er det å trene bort redselen for å gjøre feil.

## **4.4 Hypotese 4: Ledere bryter følelsesgrenser ved opplevd avmakt**

Spørsmål om følelsesgrenser (se 3.5.2) viste seg å gi flere interessante refleksjoner i intervjuene enn ventet. 6 av 8 ledere åpnet for å intensivere følelsesuttrykket og ta i litt ekstra hvis fornuft og gode argumenter ikke førte frem. Et par mente adferden egentlig ikke er akseptabel, men likevel kunne gi resultater. Å bruke tyngre skyts er forståelig når hensikten er å nå målet. Men det interessante er hvordan slik følelsesbruk ikke nødvendigvis løser noe som helst, som to av lederne uttalte.

Problemstillingen er analog med bruk av kjefting, som Øiestad (2006) har reflektert rundt, med referanser til et dansk «kjefteprojekt» (Sigsgaard, 2003). Hun, som jeg, mener kjefting overfor barn oppleves som kritikk gjennom kroppsspråk, stemmebruk eller krenkende ordvalg – i motsetning til ærlige følelsesmessige reaksjoner som sinne og tristhet. Ved kjefting er det en maktubalanse der den mektige forelder – eller i denne forbindelse leder, har redusert mentaliseringsevne. Voksne kjefter normalt ikke til hverandre, i redsel for bli mislikt eller forlatt. Unntaket er trygge forhold, det være seg kjæresten eller leder-medarbeider-relasjoner. Intensjonen er å få noen til å gjøre som man vil og kanskje bli kvitt noe frustrasjon. Men det fungerer *ikke*, og genererer heller negative følelser som skyld og skam. Dette gjør at barnet lukker seg for forelderen, eller i denne sammenheng at medarbeideren eller organisasjonen går i forsvar.

Hvorfor skjer dette? Diskusjonen rundt hypotese 1 kan ha noe av svaret, nemlig manglende kunnskap. Vi gjør det vi tror kan fungere, og gjerne mer av det samme om det vi tror fungerer ikke gir umiddelbar effekt. Øiestad (2006, s. 235) holder en knapp på avmakt, som gjør oss primitive og tillegger andre intensjoner de ikke har. Avmakt virker å forklare noe av adferden beskrevet i funnene fra intervjuene, selv om begrepet ikke eksplisitt ble brukt verken av informantene eller i den benyttede ledelseslitteraturen. Informantene beskrev de negative følelsene som en påkjenning (3.3.2), og jo vanskeligere samtalen er, desto lavere ble ivaretagelsen av medarbeideren. Dette kan selvsagt være tilfældigheter, men er muligens en indikasjon på nedsatt mentaliseringssevne når målet ikke nås og det koker hos lederne. Her er det i alle fall klare paralleller til psykoterapeuters møte med avmakt (se 1.5.2), særlig det som har med å skape avstand i form av sinne. Og 7Ms engasjement for medarbeideren i den dårlige samtalen (se 3.6.1), er ikke ulikt den andre reaksjonen på avmakt, *overinvolvering*. Videre virker skylda lederne gir medarbeiderne i 3.4.3 å eksemplifisere *medfølelsestrettheten* Benum (2014) beskriver for terapeuter. Avmakt med andre ord, både for ledere og terapeuter.

## **4.5 Problemstilling A: Hvordan påvirker følelsesmessig tåleevne relasjonen mellom leder og medarbeider?**

Problemstilling A springer ut av en tankemodell om at følelser kan påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider, som igjen kan forenkle vanskelige samtaler og dermed effektivisere ledelse. Relasjon ble definert som følelsene og holdningene partene har for hverandre og måten de uttrykkes på (Gelso & Carter, 1985, s. 159), og det affektive båndet er en sentral del av allianse-begrepet. Analysen av de vanskelige samtalen viste likevel ingen klare tegn på at relasjonen bedret seg som følge av toleranse for eller regulering av følelser (se 3.7.3) – utover at bedring i relasjonen kun forekom i samtaler der leder og medarbeider regulerte følelsene sine likt. Derimot mente 5 av 8 informanter at affekttoleranse bedrer relasjonen i større eller mindre grad, da jeg spurte dem direkte. Problemstillingen suppleres ytterligere fra funnene i 3.5.3. Lederne mener erfaring har bedret den følelsesmessige tåleevnen og redusert problemer med følelseshåndtering ved å holde en mer kalkulert avstand – jamfør *rettidighetstrappen*. Inntrykket mitt er at informantene forteller at de har blitt bedre ledere, og implisitt oftere har gode relasjoner til sine medarbeidere. Og denne økningen i kompetanse og erfaring har blant annet skjedd gjennom økt toleranse for emosjoner. Samlet sett indikerer funnene at følelsesmessig tåleevne har en påvirkning på relasjonen mellom leder og

medarbeider, og at denne er positiv. Gitt at lederen har gode relasjoner blant sine mål, vil denne tåleevnen bidra til å gjøre ledelse mer effektivt (se 1.2.2).

## **4.6 Problemstilling B: Hvilke forskjeller finnes i lederes og terapeuters følelsesmessige tåleevne?**

For å besvare problemstilling B, tar jeg utgangspunkt i de fem hypotesene og problemstilling A, som alle har paralleller mellom lederens og psykoterapeutens praksis og følelsesmessige tåleevne. For hypotese 1 og 2 handlet det om relasjonell kompetanse og åpenhet. Per i dag er det vanligere og forventet at terapeuter går inn i seg selv og sin relasjonelle og emosjonelle historie for å bedre sin relasjonelle kompetanse og følelsesmessige tåleevne. Både ledere og terapeuter er opptatte av å dele usikkerhet og eventuelle feilgrep, selv om ledere i større grad tilbakeholder følelser. Dette kan være fornuftig, da også terapeuter fort kan gå for langt i selvavsløring (1.5.1). Hypotese 3, om at beskyttede stillinger gir flere negative følelser, viser til en utfordring som faktisk kanskje stiller større krav til tåleevnen for lederrollen enn terapeutrollen. Terapeuter har som regel både ledere og medarbeidere, men i relasjonen til klient er det oftere enklere både å kunne avslutte terapiforholdet eller i det minste kun forholde seg til klient i avgrensede behandlingstimer. Mellomledere derimot forholder seg gjerne daglig til medarbeidere. Selv om det er mulig å si opp eller flytte en medarbeider, kan det ofte ta både måneder og år. Et nyanserende apropos kan hentes fra Morten Elgin ved Familievernkontoret Christiania Torv (forundersøkelsesintervju, 19.09.2014), som både er leder og terapeut. Han konfronterer motstand hos klienter mer enn hos sine medarbeidere, da klienter oftere oppleves åpne for å la seg utfordre når de møter til samtale. Diskusjonen av hypotese 4 antyder tilnærmet likt mønster for hvordan ledere og terapeuter reagerer med avmakt når den følelsesmessige tåleevnen brukes opp. Og problemstilling A antyder at ledere, som terapeuter, øker toleransen for følelser gjennom (emosjonell) erfaring. De største forskjellene mellom lederes og terapeuters følelsesmessige tåleevne opplever jeg å være at terapeuter både har et mer bevisst og aktivt forhold til å utvikle denne evnen.

## 4.7 Konklusjon

Målsettingen med hovedoppgaven har vært å generere hypoteser (se 4.2, 4.3 og 4.4) og teste problemstillinger (4.5. og 4.6) der ledelse, emosjoner og vanskelige samtaler overlapper – og sammenligne dette med praksis i psykoterapi. Etter å ha gransket litteratur, gjennomført intervju og utført analysene, sitter jeg igjen med et spesifikt inntrykk: ledelsesfeltet mangler *spesifisitet* for emosjonshåndtering. Hevingen av emosjonell kompetanse trenger å være spesifikk, tilgjengelig og anvendelig. I arbeidet med hovedoppgaven har jeg erfart at ledere i forskjellig grad mangler språk, begreper og bevissthet om følelser og bruk av disse. Glasø (2008) etterlyser mer emosjonell kompetanse, og mener – sikkert med rette – at løsningen ligger i økt emosjonell intelligens. Men jeg mener både diagnose og løsning er vage. I følelsesrettet terapi, som affektbevissthet og ISTDP, er det mikroprosessene og øyeblikkene som gir den korrigerende og forhåpentligvis kjærkomne effekten. «The devil in the details», som det heter. Det er ikke realistisk eller nødvendig å gjøre ledere til følelsesmessige eksperter. Mine funn synliggjør likevel nødvendigheten av å bevege seg i den retningen. Å påpeke at følelser er viktige, er lurt. Men hvordan? På hvilken måte? Uten å ha satt meg inn i hva lederutviklere og lederutdanninger faktisk tilbyr, vil dette være mitt innspill basert på observerte behov. For som psykoterapien vektlegger korrigerende erfaringer og øvelser i og utenfor terapirommet, trenger ledere mer enn å høre ordene for å omsette dem til handling.

En ønsket bieffekt av hovedoppgaven er om denne faglige analysen av lederes emosjonshåndtering også kan bidra til å gjøre vanskelige samtaler mindre ubehagelige. At resultatet kan gjøre leseren mer selvstendig, nyansert og rustet til å møte følelsesmessige reaksjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 5). I tråd med informant 8Ks tanke (i 3.3.3) er ikke løsningen å ha en strategi for alle scenarier, da det uansett er umulig å forutse alle utfall. Det som Gulliksen (2014, s. 850) beskriver som å «kunne møte nye situasjoner med nye løsninger». Innspillene i de tre hypotesene, om en kompetanseheving i følelsesspråk i 4.2, ubehaget i 4.3 og avmakten i 4.4, handler like mye om egnede kvaliteter når de negative følelsene uansett kommer. Ikke ulikt læringsmodusen til Harvards forhandlingsprosjekt, heller enn lærebøkene i hva man skal *gjøre* i enhver situasjon. Noe av denne emosjonelle kompetansen handler om å forene fornuft og følelser, kjenne seg selv følelsesmessig, og å regulere, uttrykke og appellere til følelsene på en hensiktsmessig måte (Klausen, 2014). En fellesnevner for at ledere og terapeuter skal ha gode relasjoner til sine medarbeidere og klienter, er evnen til å stå i de negative følelsene i de vanskelige samtalene. Det å ha en høy

følelsesmessig tåleevne. For følelsene forsvinner ikke. Man kan ikke være «følelsessky» uten samtidig å være konfliktsky. Om man er forelder, terapeut eller mellomleder; «alle er de følelsesledere, om de vil det eller ikke, om de kan det eller ikke» (Moxnes, 2006).

Dette tar tid og krever øvelse.

Følelse gjør mester.

## 4.8 Metodiske begrensninger

Utover begrensninger i den kvalitative metodens natur og forskerens subjektivitet, tar jeg med tre kritiske innspill som kom opp underveis i oppgaveprosessen.

For det første har designet svakheter for å kartlegge den aktuelle tematikken. Som skrevet i 4.2 virker lederne ærlige, og intervjuformen ber om informantenes egen opplevelse.

Datainnsamlingen skjer like fullt ved intervju om vanskelige samtaler, etter informantenes subjektive fortolkning og hukommelse. Videre kan det diskuteres om det å sammenligne vanskelige samtaler som endte godt og dårlig var en nyttig måte å sjekke forholdet mellom relasjon og følelsesmessig tåleevne. Og koblingen mellom samtalene og tåleevnen var ikke gjort eksplisitt i intervjuguiden. Grepet var gjennomtenkt, men ikke velbegrunnet i tidligere forskning.

For det andre kunne flere av begrepene vært tydeligere definert for informantene og i intervjuguiden. For eksempel hva som menes med relasjon og vanskelige samtaler. Dette var bevisst unnlatt for å legge færrest mulig føringer underveis, samtidig som klarere begreper kunne gitt klarere svar.

For det tredje utfordrer utvalget validiteten. Åtte ledere rekruttert etter bekvemmelighet gir et begrenset grunnlag for å si noe om emosjonsreguleringen for ledere generelt, selv om loven om avtakende utbytte fremstod aktiv. Perspektivene blir videre begrenset av at alle informantene er mellomledere. Jeg vurderte å intervju, men valgte bort både medarbeidere og toppledere grunnet oppgavens omfang. Dette øker sjansen for selvbevarende bias. Ikke minst fordi lederne får snakke uimotsagt av sine medarbeiderne.

## 4.9 Forslag til fremtidig forskning

Siste ord er på ingen måte skrevet for følelsenes plass i vanskelige ledersamtaler. Fremtidig forskning kan tilføre nye perspektiver på mange ulike vis, der jeg åpner for tre.

For det første handlet det om *hvem* man benytter seg av. Som Skatvedt (2014) sender jeg stafettpinne videre for å innlemme et medarbeiderperspektiv. En større oppgave kunne også innlemme toppledere. I denne organisasjonsrettede studien har jeg hovedsakelig sett på hva ledere kan lære av psykoterapi. Terapirettede studier kan større i grad utforske hva terapeuter kan lære av ledelse.

For det andre er spennet stort for *hva* man kan undersøke. Et sted å starte er med de fem hypotesene denne oppgaven har generert. Ellers virker kjønn alltid aktuelt,<sup>3</sup> og tematikken har i liten grad blitt forsket på i et følelsesperspektiv. Kjønnstemaet dukket opp i intervjuene, der kvinnelige ledere fortalte om hersketeknikker og tilløp til trusler fra mannlige medarbeidere. Underveis i forskerprosessen verserte også tanker om å se på følelshåndtering i ledergrupper og team (Bang & Midelfart, 2012; Sørholm, 2007) eller på organisasjonsnivå.

For det tredje vil *hvordan* man går frem spille en rolle. Samtaler om samtaler er nyttig i fenomenologisk forstand, men gjør at forskeren må tolke en allerede filtrert opplevelse. Fremtidige studier kan forsøke å få i stand opptak eller *live* observasjoner av vanskelige samtaler for et råere innblikk i håndteringen av følelser. Hypotetisk sett er det heller ikke noe i veien for å gjøre fysiologiske målinger for puls, svette og hjerneaktivitet etc. Videre ville en kvantitativ metode med større utvalg kunne generalisere, bekrefte eller falsifisere noen av funnene på en annen måte. Sist, men ikke minst, vil jeg foreslå affektintegrasjon. Underveis i prosessen har jeg tenkt at det hadde vært interessant å sammenligne lederes syn og bruk av følelser med resultater fra intervju om eller terapi med affektbevissthet.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Ferskt av året er den eksperimentelle studentundersøkelsen *Menn som ikke like karrierekvinner* (Gaustad & Raknes, 2015), der særlig menn viser sterke, ubevisste stereotypier og fordommer overfor kvinnelige ledere.

<sup>4</sup> Joar Skjevdal (forundersøkelsesintervju, 11.12.2014) står bak en upublisert, randomisert studie med kontrollgruppe som viser at affektbevissthet hos ledere kan heves. 24 kvinnelige «topplederkandidater» i Forsvaret gjennomgikk et lederutviklingsprogram. Intervensjonen ga økning på samtlige affekter, signifikant for tristhet, sinne, glede og iver, målt med affektbevissthetsintervjuet før og etter.

# Litteraturliste

- Andenæs, A. (2000). Generalisering. Om ringvirkninger og gjenbruk av resultater fra en kvalitativ undersøkelse. I: H. Haavind (Red.), *Kjønn og fortolkende metode : metodiske muligheter i kvalitativ forskning* (s. 287-320). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard business review*, 69(3), s. 99-109.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2. utg.). Oxford: Blackwell Business.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), s. 326-336.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), s. 19-31.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., Vohs, K. D. & Salovey, P. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), s. 323-370. doi: 10.1037/1089-2680.5.4.323.
- Benum, K. (2014). Ubehaget som kilde til egenutvikling for terapeuten. I: A. von der Lippe, H. A. Nissen-Lie & H. Weie Oddli (Red.), *Psykoterapeuten: en antologi om terapeutens rolle i psykoterapi* (s. 253-275). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 16(3), s. 252-260. doi: 10.1037/h0085885.
- Borgersen, V. (2015, 19. april). Beklager kompis, du må gå, *Aftenposten*. Lastet ned 24.03.15 fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Beklager-kompis-du-ma-ga-7984865.html>.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Bugge, A. (1999). *Produksjon av kvalitative data - noen metodologiske refleksjoner* (Paper ved PhD). Universitet i Oslo, Oslo.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), s. 288-307. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.007.

- Christensen, V. L. (2008). *Kvinnens erfaringer med preoperativ informasjon før hjerteoperasjon - En retrospektiv studie* (Master). Universitet i Oslo, Oslo.
- Clark, M. S. & Brissette, I. (2000). Relationship beliefs and emotion: Reciprocal effects. I: N. H. Frijda, A. S. R. Manstead & S. Bem (Red.), *Emotions and beliefs: how feelings influence thoughts* (s. 212-240). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Davanloo, H. (2005). Intensive short-term dynamic psychotherapy. I: B. J. Sadock & V. A. Sadock (Red.), *Kaplan and Sadock's comprehensive textbook of psychiatry* (8. utg., s. 2628-2652). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Diener, M. J., Hilsenroth, M. J. & Weinberger, J. (2007). Therapist affect focus and patient outcomes in psychodynamic psychotherapy: a meta-analysis. *American Journal of Psychiatry*, 164(6), s. 936.
- Edler, R. (1997). *Hvis jeg hadde visst da det jeg vet nå: visdomsord fra fremgangsrrike ledere*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.
- Eide, H. & Eide, T. (2013). Kommunikasjon i relasjoner: det lille som gjør en forskjell. I: K. Johnsen & H. O. Engvold (Red.), *Klinisk kommunikasjon i praksis* (s. 65-76). Oslo: Universitetsforlaget.
- Eikeland, M. (2014). Emosjoner i ledelse. *Magma*, 2, 61-67. Lastet ned 24.03.15 fra Magma.no: <http://www.magma.no/emosjoner-i-ledelse>.
- Fisher, R. & Shapiro, D. (2006). *Mer enn fornuft: bruk følelser når du forhandler*. Oslo: Damm.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2014). *Fra nei til ja: kreativ forhandlingsteknikk*. Oslo: Cappelen Damm.
- Fog, J. (1996). *Begrundelsernes koreografi: om kvalitativ ikke-statistisk representativitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. I: D. Cartwright (Red.), *Studies in social power* (s. 150-167). Michigan: University of Michigan.
- Føllesdal, H. (2008). *Emotional intelligence as ability: assessing the construct validity of scores from the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)* (PhD). Universitet i Oslo, Oslo.
- Galinsky, A. D., Rus, D. & Lammers, J. (2011). Power: A Central Force Governing Psychological, Social and Organizational Life. I: R. Van Dick, J. K. Murnighan & D. De Cremer (Red.), *Social Psychology and Organizations* (s. 17-38). New York: Routledge.



- Gelso, C. J. & Carter, J. A. (1985). The Relationship in Counseling and Psychotherapy: Components, Consequences, and Theoretical Antecedents. *Counseling Psychologist*, 13(2), s. 155-194.
- Gievær, F. (2007). Endring på arbeidsplassen - lederes redsel for de ansattes negative følelser. *Magma*, 5. Lastet ned 24.03.15 fra Magma.no: <http://www.magma.no/endring-paa-arbeidsplassen-lederes-redsel-for-de-ansattes-negative-foelelser>.
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), s. 240-248.
- Glasø, L. (2009). Forstillelse på jobben. I: P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22(1), s. 49-73. doi: 10.1016/j.scaman.2005.09.003.
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader - Follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), s. 482-500. doi: 10.1080/13594320801994960.
- Glasø, L., Ekerholt, K., Barman, S. & Einarsen, S. (2006). The instrumentality of emotion in leader-subordinate relationships. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 1(3), s. 255-276.
- Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C., Galinsky, A. D. & Dovidio, J. F. (2008). Power and the Objectification of Social Targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(1), s. 111-127. doi: 10.1037/0022-3514.95.1.111.
- Gulliksen, G. (2014). Hva skal vi med psykologien? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 51(10), s. 848-852.
- Hatcher, R. & Barends, A. (2006). How a return to theory could help alliance research. *Psychotherapy*, 43(3), s. 292-299. doi: 10.1037/0033-3204.43.3.292.
- Hilsenroth, M. J. & Cromer, T. D. (2007). Clinician interventions related to alliance during the initial interview and psychological assessment. *Psychotherapy*, 44(2), s. 205-218. doi: 10.1057/0033-3204.44.2.205.
- Härtel, C. E. J., Zerbe, W. J. & Ashkanasy, N. M. (2005). *Emotions in organizational behavior*. Mahwah, N.J: Erlbaum.
- Håkonsen, K. M. (2009). *Innføring i psykologi* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Institutt for mentalisering (2015). Hva er mentalisering? Lastet ned 24.03.15 fra <http://mentalisering.no/index.php/om-mentalisering/hva-er-mentalisering>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keltner, D., Anderson, C. & Gruenfeld, D. H. (2003). Power, Approach, and Inhibition. *Psychological Review*, 110(2), s. 265-284. doi: 10.1037/0033-295X.110.2.265.
- Klausen, K. K. (2014). Derfor må du ikke udelukke følelser fra din ledelse. Lastet ned 24.03.15 fra Lederweb.no: <http://www.lederweb.dk/Strategi/Forandringsledelse/Artikel/112144/Derfor-ma-du-ikke-udelukke-foeluser-fra-din-ledelse>.
- Knutsen, M. (2013). *Kan alle historier deles? En studie av barns narrativer etter en traumatisk hendelse* (Profesjon i psykologi). Universitetet i Oslo, Oslo.
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P., Fischbacher, U. & Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435(7042), s. 673-676. doi: 10.1038/nature03701.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kåring, C. (2013). *Skole og psykologi: Felles mål og felles faktorer? Et teoretisk fundament for anvendelse av psykoterapeutiske relasjonsfaktorer i pedagogisk praksis* (Hovedoppgave psykologi). Universitet i Oslo, Oslo. Lastet ned 24.03.15 fra <https://www.duo.uio.no/handle/10852/38062>.
- Langslet, G. J. (2012). *LØFT på sitt beste: hvordan bli kunstner i faget*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, R.-P. (1999). *Konflikter og uenighet på arbeidsplassen*. Oslo: Cappelen.
- Laska, K., Smith, T., Wislocki, A. P., Minami, T. & Wampold, B. (2013). Uniformity of Evidence-Based Treatments in Practice? Therapist Effects in the Delivery of Cognitive Processing Therapy for PTSD. *J. Couns. Psychol.*, 60(1), s. 31-41. doi: 10.1037/a0031294.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Liu, Y. & Perrewé, P. L. (2005). The Role of Emotion in Employee Counterproductive Work Behavior: Integrating the Psychoevolutionary and Constructivist Perspective. I: C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe & N. M. Ashkanasy (Red.), *Emotions in organizational behavior* (s. 67-86). Mahwah, N.J: Erlbaum.

- Lyman, D. (1856). *The moral sayings of Publius Syrus, a Roman slave: from the Latin*.  
Cleveland: L. E. Bernard & co.
- Mann, S. (1999). Emotion at Work: To What Extent are We Expressing, Suppressing, or Faking It? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), s. 347-369. doi: 10.1080/135943299398221.
- McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13(5), s. 545-559.
- Mikkelsen, L. B. (2014). Den med-lidende nybgynder. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 51(10), 836-843.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Monsen, J. T., Eilertsen, D. E., Melcard, T. & Odecarr, P. (1996). Affects and affect consciousness: Initial experiences with the assessment of affect integration. *Journal of Psychotherapy Practice and Research*, 5(3), s. 238-249.
- Monsen, J. T. & Monsen, K. (1999). Affects and Affect Consciousness: A Psychotherapy Model Integrating Silvan Tomkins's Affect- and Script Theory Within the Framework of Self Psychology. I: A. Goldberg (Red.), *Progress in self psychology* (s. 287-306). Hillsdale, N.J: Analytic Press.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), s. 706-725.
- Moxnes, P. (2006, 04. mars). Følelsenes tyranni, Kommentar, *Dagbladet*. Lastet ned 24.03.15 fra <http://www.dagbladet.no/kultur/2006/03/04/459660.html>
- Nesset, L. M. (2014). *Når kroppen snakker - En kvantitativ pilotstudie av sammenhengen mellom kroppsspråk og affektbevissthet* (Hovedoppgave psykologi). Universitet i Oslo, Oslo.
- Newcombe, M. & Ashkanasy, N. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: an experimental study. *Leadership Quarterly*, 13(5), s. 601-614.
- Nissen-Lie, H. A., Monsen, J. T., Ulleberg, P. & Rønnestad, M. H. (2013). Psychotherapists' self-reports of their interpersonal functioning and difficulties in practice as predictors of patient outcome. *Psychotherapy Research*, 23(1), s. 86-104.

- Ochsner, K. N. & Gross, J. J. (2014). The neural bases of emotion and emotion regulation: A valuation perspective. I: J. J. Gross (Red.), *Handbook of emotion regulation* (2. utg., s. 23-42). New York: Guilford Press.
- Orlinsky, D. E., Rønnestad, M. H. & Willutzki, U. (2004). Fifty years of psychotherapy process-outcome research: continuity and change. I: M. J. Lambert, F. J. Bergin & S. L. Garfield (Red.), *Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change* (5. utg., s. 307-389). New York: Wiley.
- Overskeid, G. (2009). Dårlige følelser på jobb – og betraktninger om hva man kan gjøre med dem. I: P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen.
- Passer, M. W., Smith, R. E., Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E. & Vliek, M. L. (2009). *Psychology: The science of mind and behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Reichelt, H. (1999). Familieterapi og makt. *Fokus på familien: Tidsskrift for familiebehandling*, 1, s. 21-33.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3(1), s. 16-20.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), s. 1161-1178. doi: 10.1037/h0077714.
- Safran, J. D. & Muran, J. C. (2000). *Negotiating the therapeutic alliance: a relational treatment guide*. New York: Guilford Press.
- Schachter, S. & Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69(5), s. 379-399. doi: 10.1037/h0046234.
- Siegel, D. J. (1999). *The developing mind: toward a neurobiology of interpersonal experience*. New York: Guilford Press.
- Sigsgaard, E. (2003). *Kjeft*. Oslo: Pedagogisk forum.
- Skatvedt, H. E. (2014). *Vanskelige samtaler for ledere - En tematisk analyse av utfordringene ledere opplever når de skal ta opp problematiske forhold med medarbeidere* (Hovedoppgave). Universitet i Oslo, Oslo. Lastet ned 24.03.15 fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/40487/1/Vanskelige-samtaler-for-ledere.pdf>.
- Skolseg, T. B. (2014). *Fra ord til handling: Et studie i gjennomføringskraft* (Hovedoppgave psykologi). Århus Universitet, Århus. Lastet ned 24.03.15 fra <http://www.specialer.sam.au.dk/psyk/2014/20107990.pdf>.

- Smith, J. A. (2008). *Qualitative psychology: a practical guide to research methods* (2. utg.). London: Sage.
- Smith, J. A., Larkin, M. & Flowers, P. (2009). *Interpretative phenomenological analysis : theory, method and research*. Los Angeles: SAGE.
- Solbakken, O., Hansen, R., Havik, O. & Monsen, J. (2011). Assessment of Affect Integration: Validation of the Affect Consciousness Construct. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), s. 257-265. doi: 10.1080/00223891.2011.558874.
- Solbakken, O. A., Hansen, R. S. & Monsen, J. T. (2011). Affect integration and reflective function: Clarification of central conceptual issues. *Psychotherapy Research*, 21(4), s. 482-496. doi: 10.1080/10503307.2011.583696.
- Stone, D., Patton, B. & Heen, S. (1999). *Den vanskelige samtalen: hvordan snakke om ubehagelige saker med sjefen, kolleger, familie og venner*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag.
- Stone, D., Patton, B. & Heen, S. (2010). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*: Penguin.
- Stubberud, D.-G. (2002). Det kvalitative forskningsintervju (s. 12): Høgskolen i Oslo.
- Svendsen, I.-M. (2015). "Hun er lojal". *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 52(3), s. 228-230.
- Søholm, T. M. (2007). *Lederen som teamcoach*. København: Børsen.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Tomkins, S. S. (1995). *Exploring affect: the selected writings of Silvan S. Tomkins*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Dick, R., Murnighan, J. K. & De Cremer, D. (2011). *Social psychology and organizations*. New York: Routledge.
- Vince, R. & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), s. 1-21.
- von der Lippe, A., Nissen-Lie, H. A. & Weie Oddli, H. (2014). *Psykoterauteuten: en antologi om terapeuten rolle i psykoterauteuten*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Vroom, V. H. & Jaago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), s. 17-24. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.17.

- Wampold, B. E. (2014). The Contribution of the Therapist to Psychotherapy. I: A. von der Lippe, H. A. Nissen-Lie & H. Weie Oddli (Red.), *Psykoterapeuten: en antologi om terapeutens rolle i psykoterapi* (s. 51-67). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft : Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. utg.). Tübingen: Mohr.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. globale utg.). Boston: Pearson.
- Øiestad, G. (2006). *Kritikk*. Oslo: Gyldendal akademisk.

# VEDLEGG A: Informasjonsskriv

| 1

## Invitasjon til informanter:

### Hovedoppgave om krevende ledersamtaler

---

>> En hovedoppgave på profesjonsstudiet i psykologi ved UiO, våren 2015

Dette dokumentet sendes deg som *mellomleder* i [BEDRIFT]. Undertegnede, Sindre Storvoll, vil gjerne benytte deg som kompetent informant i datainnsamlingen til min hovedoppgave i psykologi om krevende ledersamtaler og emosjoner. Jeg er nysgjerrig på dine tanker om tema generelt, men også din opplevelse av noen konkrete ledersamtaler. Intervjuene og informantene vil bli anonymisert i oppgaven, slik at ingen skal føle press på hva man sier eller hvordan man blir presentert. Hovedoppgaven er motivert ut fra et ønske om å lære mer om følelsers rolle i vanskelige samtaler.

**Varighet:** Samtalen vil ta cirka 45 minutter, men det kan være greit å sett av en time (60 minutter) av praktiske hensyn.

**Tid og sted:** Intervjuet vil i utgangspunktet foregå i [BEDRIFTENS] lokaler når det passer deg, fortrinnsvis innen utgangen av februar. Undertegnede er svært fleksibel både på tid (dag eller kveld) og sted.

**Metode:** Hovedoppgaven benytter en kvalitativ metode der teorigrunnlaget suppleres med såkalte semi-strukturerte intervju. Det vil si at jeg vil forberede et sett med spørsmål som jeg stiller alle mine informanter som et utgangspunkt for samtalen.

**Bruk av data:** Samtalen vil bli gjort lydopptak av, og det vil bli gjort notater underveis. Resultatene av intervjuene vil bli analysert og funnene presentert ut fra mine forskningsspørsmål og tema for oppgaven. Det kan bli naturlig å sitere informantene i oppgaven, men alle personer vil altså være anonymisert.

**Forberedelser:** Før vi møtes ber jeg om at du *tenker gjennom to vanskelige samtaler* du har hatt med ansatte du er/var leder for, og som du husker godt. Velg to samtaler som var ekstra krevende å stå i, for eksempel at samtalen gikk helt i lås, og som inneholdt negative følelser. Viktig er at du velger *én samtale som endte godt og én som endte dårlig*, slik du opplevde det. Tenk gjennom: Hva var årsaken til samtalene? Hvorfor ble det vanskelig? Hva gjorde du/dere? Ble positive eller negative følelser uttrykt på noen måte?

**Har du lyst?** Virker dette interessant, ville jeg blitt svært så takknemlig om du kunne avse en time til forskningen. Jeg besvarer mer enn gjerne eventuelle spørsmål.

Vennlig og spent hilsen,

Sindre Storvoll

e-post: [E-postadresse] // mobil: [Telefonnummer]



# VEDLEGG B: Samtykke og intervjuguide

Intervjuguide

Side 1 av 2

## Intervjuguide

---

STILLING:

ALDER:

LEDERERFARING:

LEDERSTIL:

### >> SAMTYKKE

Tusen takk for at du stiller til intervju for min hovedoppgave ved profesjon i psykologi ved Universitetet i Oslo om vanskelige ledersamtaler og følelser. Først vil jeg gjennomgå noen praktiske detaljer:

- Du har fått og lest informasjonsskrivet
- Du er her frivillig og kan trekke deg når som helst
- Datainnsamlingen vil skje gjennom intervjuet vi straks skal i gang med. Intervjuet vil ta utgangspunkt i en spørreguide jeg bruker på samtlige informanter
- Intervjuet og informasjonen du gir meg er konfidensiell, og du, din bedrift og eventuelle navn du nevner i intervjuet vil bli anonymisert i oppgaven.
- Intervjuet blir tatt opp og delvis transkribert. Kun jeg og veileder vil ha tilgang på datamaterialet, som blir slettet etter at oppgaven er levert. Jeg kommer til å bruke tekstutdrag/sitater i selve oppgaveteksten, som du kan komme til å kjenne igjen.
- Du kan alltid ta kontakt ved spørsmål når som helst i prosessen uten å måtte oppgi årsak.
- Samtykker du til disse punktene?

### >> INFORMASJON

Presiseringer utover informasjonsskrivet:

- Det jeg forsker på er primært hvordan følelser påvirker ledersamtaler.
- Dette handler altså *ikke* om å vurdere om du er en god leder, og dette vil ikke bli brukt mot deg, så ikke vær redd for å svare ærlig.
- En time er kort tid, så noen gang vil jeg presisere at jeg ønsker et kort svar, og andre ganger kan de hende jeg avbryter eller går videre for å sikre at jeg får spurt om alt jeg lurte på.

### >> INTERVJU

1. Hvordan vil du definere en vanskelig samtale? [KORT]
2. Hvor ofte har du en vanskelig samtale?
3. Hvilket forhold har du til følelser?

### >> For begge samtalene (endte godt, endte dårlig)

4. *Hensikt/Målet*: Hva ville du oppnå med samtalen? [KORT]
5. *Vanskelig innhold*: Tematikk//Hva handlet samtalen om? [KORT]
6. *Problem*: Hva gjorde at samtalen ble vanskelig? [KORT]
7. Hvilke følelser var involvert? [Hos leder/medarbeider]
8. *Regulering*: Hvordan kom følelsene frem? [Hos leder/medarbeider]
9. *Resultat*: Hva gjorde at samtalen endte godt/dårlig?
10. *Relasjon*: Hvordan preget samtalen relasjonen mellom deg og din ansatt?
11. Hvordan påvirket følelsene samtalen?
12. Anger du på/vurderte du *ikke* å ta samtalen? Hvorfor?



**>> Generelt**

13. Hvilken plass har følelser i ledersamtaler?
14. Hvor går grensen for hvor mye følelser som skal være i en samtale?

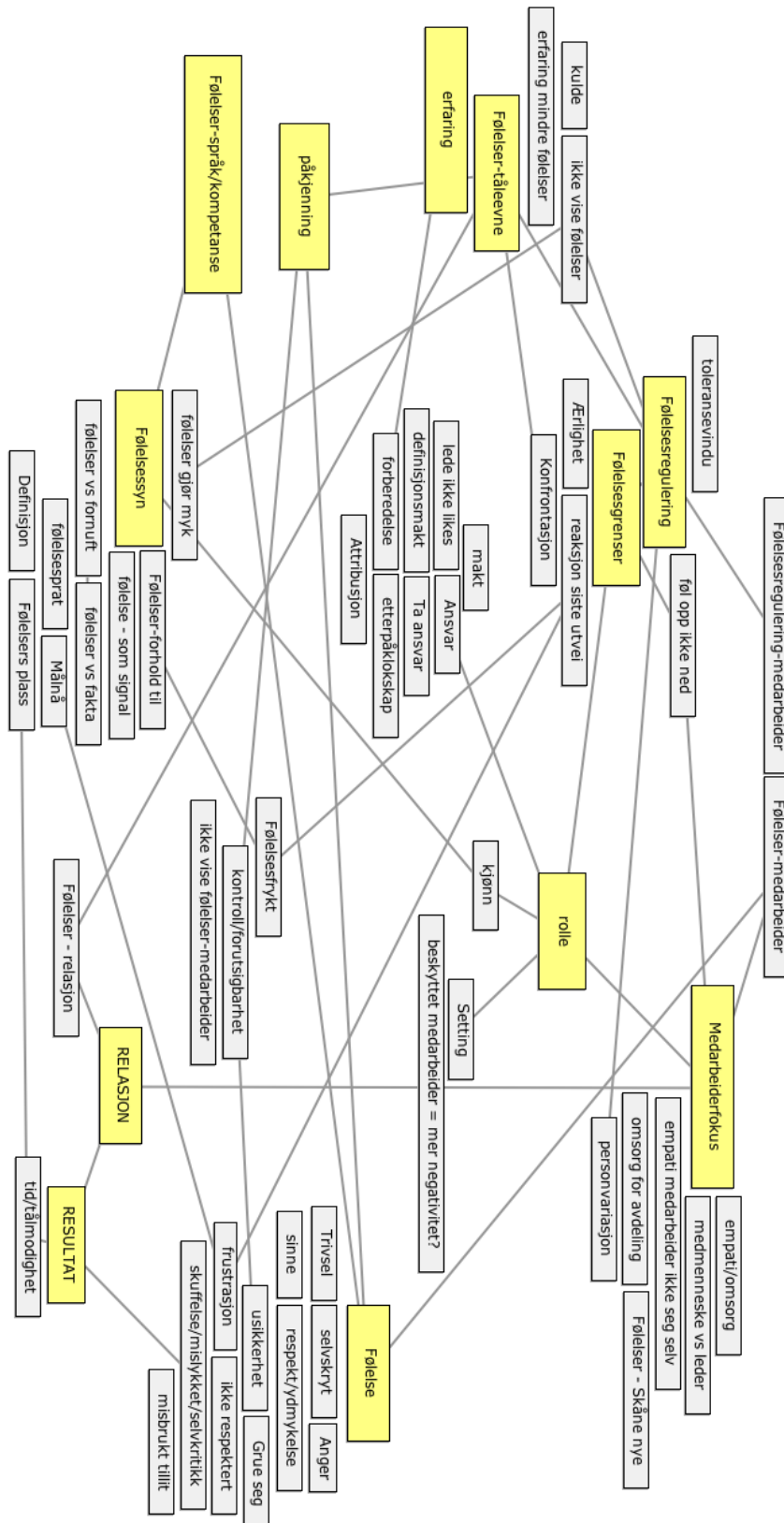
**Illustrasjon:**

*Det er forsket en del på terapeuters håndtering av følelser, for eksempel i møte med pasienter med post-traumatisk stress-syndrom. Noen terapeuter tar tak i vanskelige følelser man ser pasienten prøver å unngå, selv om det kan være ubehagelig. Eller de tematiserer om det oppstår vanskelige følelser i relasjonen. Eller fortsetter å utforske tema som fører til negative følelser hos seg selv. Andre gjør det motsatte.*

15. Hvordan er det med deg og vanskelige følelser. Er det noe du... ?
  - a) aktivt oppsøker
  - b) står i (tåler) når det kommer
  - c) unngår
16. Har du noen erfaring med at det å stå i/tåle følelsene har påvirket relasjonen til medarbeideren?

# VEDLEGG C: Kodekart

En grafisk fremstilling av relasjonen mellom kodene brukt i den tematiske analysen. Hentet fra programmet *HyperRESEARCH*.



# VEDLEGG D: Koder, gruppert etter tema

Dette er en skjematisk oversikt over kodene brukt i analysen, gruppert etter endelige tema.

<b>1) Syn på og språk for følelser</b>	<b>2) Opplevelse og belastning</b>
negativitet? Definisjon definisjonsmakt følelse - som signal følelser vs fakta følelser vs fornuft Følelser-forhold til Følelsers plass Følelsesprat <i><b>Følelssyn</b></i> Målnå <i><b>Følelser-språk/kompetanse</b></i> følelser gjør myk	Anger Frustrasjon <i><b>Følelse</b></i> Følelsesfrykt Grue seg ikke respektert ikke vise følelser-medarbeider kontroll/forutsigbarhet misbrukt tillit <i><b>påkjennning</b></i> respekt/ydmykelse selvskryt sinne skuffelse skuffelse/mislykket/selvkritikk Trivsel usikkerhet
<b>3) Roller og rammer</b>	<b>4) Grenser og regulering</b>
Ansvar Attribusjon beskyttet medarbeider = mer Etterpåklokskap Forberedelse <i><b>Kjønn</b></i> lede ikke likes <i><b>makt</b></i> rolle Setting Ta ansvar	føl opp ikke ned Følelsesgrenser Følelsesregulering ikke vise følelser Konfrontasjon reaksjon siste utvei toleransevindu Ærlighet  <i><b>erfaring</b></i> erfaring mindre følelser Følelser-tåleevne Kulde
<b>5) Omsorg for medarbeider</b>	<b>6) Relasjon og resultat</b>
empati medarbeider ikke seg selv empati/omsorg Følelser - Skåne nye Følelser-medarbeider Følelsesregulering-medarbeider <i><b>Medarbeiderfokus</b></i> medmenneske vs leder omsorg for avdeling personvariasjon	Følelser - relasjon <i><b>Relasjon</b></i> <i><b>Resultat</b></i> tid/tålmodighet

# VEDLEGG E: Skatvedts kategorier

Dette er kartlegging av vanskelige samtaler etter Skatvedts (2014) inndeling. Parentesene bak de ulike kategoriene er Skatvedts egne funn fra 100 utvalgte beskrivelser. Dermed er forekomst og procenter i samme tall. Kolonnene med + og – viser forekomsten (ikke procenter) av kategoriene i de 16 vanskelige samtalene i inneværende (Storvolls) hovedoppgave. Plusstegn viser til de gode samtalene, subtraksjonstegn viser til de dårlige.

Type samtale: Formål		+	–	Type problem: Årsak		+	–	Type vanskeligheter: Oplevelse		+	–
1	Leverer budskap (75)			Negativ påvirkning på avdelingens fungering (73)				Reelt vanskelig å nå målet med samtalen (87)			
	a) Formidle problem (44)	4	8	a) Belastning arbeidsmiljø (51)	2	4	4	a) Medarbeider lite mottakelig i samtale (39)	4	7	
	b) Formidle lederavgjørelse (29)	3	1	b) Problematisk å forholde seg til (35)	2	4	4	b) Tidligere forsøk har mislykkes (24)	0	3	
	c) Begrunne adferd (22)	2	2	c) Konflikt (20)	0	2	2	c) Komplekst mål for samtalen (23)	2	0	
				d) Skader organisasjonens renommé (12)	0	1	1	d) Svakhets hos leder (23)	0	4	
								e) Situasjonsbegrensninger (23)	1	1	
								f) Budskapets manglende slagkraft (23)	1	2	
2	Skape endring (59)			Mangelfull fungering i arbeidet (64)				Ubehagelig gjennomføring (85)			
	a) Direkte hos medarbeider (33)	3	7	a) uten byrde (52)	5	7	7	a) Ubehagelig for leder (78)	5	8	
	b) Fasilitering (29)	2	4	b) med byrde (22)	0	1	1	b) Positive egenskaper for medarbeider (38)	4	2	
	c) Konflikt håndtering (17)	0	3								
3	Begrense negative følger for medarbeider (16)	3	3	Medarbeiders tankesett (57)				Mulige negative konsekvenser (35)	4	0	
				a) Negativ holding (41)	3	2	2				
				b) Misforståelse medarbeider (20)	0	2	2				
				c) Urealistiske forventninger (9)	4	3	3				
4	Innhente informasjon (14)	0	1	Manglende forbedringspotensial (39)	0	1	1				
5				Ureglementert adferd (18)							
				a) Regel-/lov-/rutinebrudd (11)	0	3	3				
				b) Utilgjengelig (11)	0	1	1				
SUM		17	29		16	31			21	27	

# VEDLEGG F: Følelser i de vanskelige samtalene

Dette er en tabell over følelsene informantene mener de og medarbeiderne uttrykte i de 16 vanskelige samtalene nevnt i intervjuene, sortert etter de fire emosjonelle faktorene Glasø og Einarsen (2006) fant i leder-medarbeider-relasjoner.

		<b>Ivaretagelse</b>	<b>Frustrasjon</b>	<b>Krenkelse</b>	<b>Utilpasshet</b>
<b>SAMTALE SOM ENDTE GODT</b>	<b>Leder</b>	Empati/omsorg (x5) «Stålsetting» Adrenalin/ spenning (x2) Latter	Frustrasjon Lei seg Irritert Trist Utilfredshet Indignert	Kulde	Nervøs Ubehag
	<b>Medarbeider</b>	Takknemlig	Tristhet (x2) fortvilelse (x2) skuffelse Sjokk Sinne (x5)		Forsvar «Blir liten» Nervøsitet Ubehag Urettferdighet
<b>SAMTALE SOM ENDTE DÅRLIG</b>	<b>Leder</b>	Forundring Spenning Empati	Frustrasjon (x4) Irritasjon Provokasjon Oppgitthet Skuffelse (x2) Sinne (x2) Tristhet	Krenket Ydmyket (x3) Oversett	Bekymring Ikke bli likt Svik Redsel (x2) Usikkerhet
	<b>Medarbeider</b>		Sinne (x2) «Skrekkblandet dristighet» Trist (x3) Skuffet (over seg selv) Oppgitt	Neglisjerende Likegyldig Kulde	Ubehag/utilpass/u- tilfreds (x2) Tørr i munnen Utilstrekkelig Urettferdighet

# VEDLEGG G: Følelsesregulering og relasjon

Dette er en tabell over den følelsesreguleringen informantene mener de og medarbeiderne gjorde i de 16 vanskelige samtalene nevnt i intervjuene, samt hvordan lederne mente relasjonen endret seg i etterkant av samtalene.

## Tegnforklaringer

Med. = Medarbeider. U = undertrykking. u = noe undertrykking. O = Åpen uttrykking. S = simulering. s = noe simulering. → = endret i løpet av samtalen. ? = ikke kjent. M = match (er emosjonsreguleringen lik mellom leder og medarbeider)?

Samtale med godt resultat					Samtale med dårlig resultat			
	Leder	Med.	M	Relasjon	Leder	Med.	M	Relasjon
1M	U	U	Ja	Noe bedre	u	u	Ja	Noe dårligere
2M	U	?	?	Noe bedre <sup>1</sup>	U	O	Nei	Noe dårligere <sup>2</sup>
3K	O	O→U	Tja	Noe bedre	U→O	O→U	Nei	Dårligere
4M	O	?	?	Uendret	u	u	Ja	Bedre
5K	U→O	O	Ja	Noe bedre	U/S	u	Tja	Noe dårligere
6K	u	U→O	Tja	Noe dårligere <sup>3</sup>	U→O	U→O	Ja	Dårligere
7M	O	O/s	Ja	Uendret	U→O	O→u	Nei	Uendret
8K	U/s	U	Ja	Noe dårligere	U	O	Nei	Dårligere

## Noter

- 1) Uendret for leder, bedre for medarbeider
- 2) Uendret for medarbeider, verre for leder
- 3) Relasjonen ble bedre etter at medarbeider fikk ny leder i samme selskap